

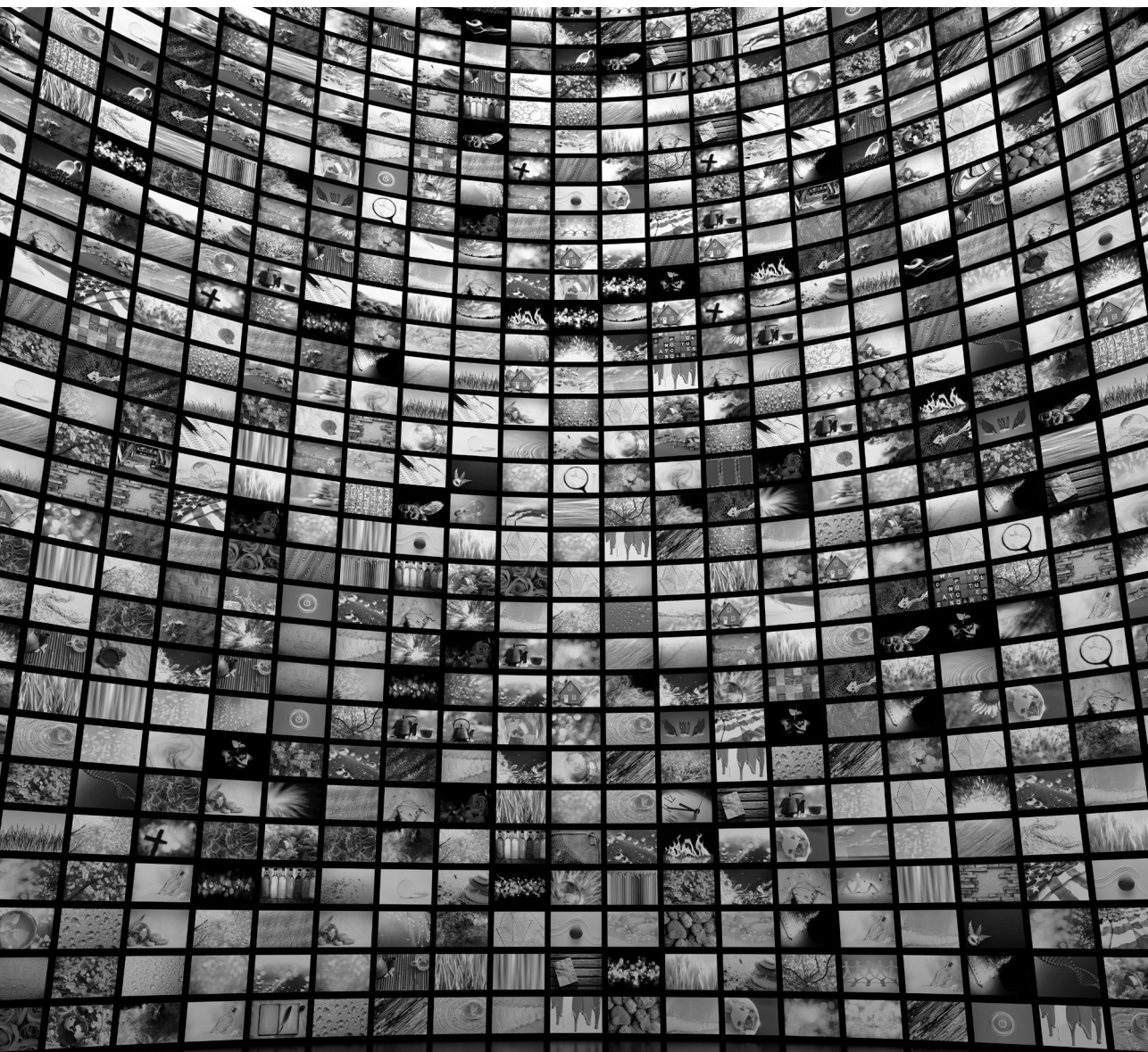
suvremene TEME

CONTEMPORARY issues

međunarodni časopis za društvene i humanističke znanosti
international journal for social sciences & humanities

eISSN 1847-2397 UDK 3+009(497)20"

godište 16. ■ broj 1. ■ 2025. | volume 16 ■ number 1 ■ 2025



VERN

suvremene TEME | CONTEMPORARY issues

međunarodni časopis za društvene i humanističke znanosti | international journal for social sciences & humanities

Nakladnik/Publisher

Sveučilište VERN'/VERN' University
Palmotićeva 82/1, Zagreb
www.vern.hr

Glavni i odgovorni urednik/Editor-in-chief

Vlatko Cvrtila, Sveučilište VERN'/VERN' University

Zamjenica glavnog i odgovornog urednika/Deputy Editor-in-chief

Nikolina Borčić, Fakultet političkih znanosti, Sveučilište u Zagrebu/Faculty of Political Science, University of Zagreb

Izvršna urednica/Executive Editor

Marija Slijepčević, Sveučilište VERN'/VERN' University

Tehnički urednik/Technical Editor

Tomislav Štuka, Sveučilište VERN'/VERN' University

Urednički odbor/Editorial Board

Krisztina Arató, Institut političkih znanosti, Pravni fakultet, ELTE, Budimpešta/Institute of Political Science, Faculty of Law, ELTE, Budapest

Roland Axtmann, Sveučilište Swansea/Swansea University

Vladimíra Dvořáková, Odsjek političkih znanosti, Ekonomski fakultet, Prag/Department of Political Science, Prague School of Economics, Prague

Gábor Halmay, Sveučilište Széchenyi, Jura; ELTE, Budimpešta/University of Széchenyi, Győr; ELTE, Budapest

Dražen Lalić, Fakultet političkih znanosti, Sveučilište u Zagrebu/Faculty of Political Science, University of Zagreb

Jan-Erik Lane, Sveučilište u Ženevi/University of Geneva

Pero Maldini, Sveučilište u Dubrovniku/University of Dubrovnik

Rafaele Marchetti, LUISS, Rim; Sveučilište Napoli-Orientale, Napulj/LUISS, Rome; University of Napoli-Orientale, Naples

Ivan Markešić, Institut društvenih znanosti „Ivo Pilar“, Zagreb/Institute of Social Sciences Ivo Pilar, Zagreb

Anđelko Milardović, Institut za migracije i narodnosti, Zagreb/Institute for Migration and Ethnic Studies, Zagreb

Davor Pauković, Sveučilište u Dubrovniku/Dubrovnik University

Vjever Pavlaković, Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci/Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Rijeka

Mladen Puškarić, Hrvatski studiji, Sveučilište u Zagrebu/Centre for Croatian Studies, University of Zagreb

Višeslav Raos, Fakultet političkih znanosti, Sveučilište u Zagrebu/Faculty of Political Science, University of Zagreb

Philippe C. Schmitter, Europski sveučilišni institut, Firenca/European University Institute, Florence

Máté Szabó, Institut političkih znanosti, Pravni fakultet, ELTE, Budimpešta/Faculty of Law, ELTE, Budapest

Luk Van Langenhove, Sveučilište Ujedinjenih naroda (UNU-CRIS), Brugge/United Nations University (UNU-CRIS), Bruges

Pierre Vercauteren, Katoličko sveučilište u Monsu/Catholic University of Mons

Davorka Vidović, Fakultet političkih znanosti, Sveučilište u Zagrebu/Faculty of Political Science, University of Zagreb

Izrada UDK/UDK Preparation

Maja Tomiša

Lektura/Proofreader

Vicko Krampus, Branka Šuput

Grafička priprema/Layout

Kristina Slunjski Rajak

Suvremene teme dvaput godišnje objavljuje članke na hrvatskom i engleskom jeziku.

Contemporary Issues publishes articles in Croatian and English twice a year.

Suvremene teme se indeksiraju u/**Contemporary Issues** is indexed in: Proquest – Social Science Premium Collection, CEEOL, OAIster, Open AIRE, BASE.

Upute autorima i ostale informacije pogledajte na <http://suvremene-teme.vern.hr/> ili pišite uredništvu na st@vern.hr

For submission instructions and all other information visit <http://contemporary-issues.vern.hr/> or contact the Editorial Board at st@vern.hr

Copyright © 2025 *Suvremene teme* eISSN 1847-2397 UDK 3+009(497)“20”

suvremene TEME
CONTEMPORARY issues

godište 16. ■ broj 1. ■ 2025.
volume 16 ■ number 1 ■ 2025

Sadržaj | Contents

Uvodna riječ/Editor's Note	9
Strategije i učinkovitost komunikacijskih alata „zelenih“ influencera na Instagramu	13
<i>Ana Škreblin, Tamara Kunić, Danijel Labaš</i>	
Digitalni mediji i percepcija vojnog poziva: algoritamska personalizacija i eho komore u jugoistočnoj Europi	35
<i>Marija Gombar</i>	
Utjecaj vanjskih faktora na generacijsku tranziciju u obiteljskim poduzećima iz perspektive internih i vanjskih dionika	55
<i>Iva Senegović</i>	
Vodstvo služenjem kao model vodstva u malim udaljenim zajednicama	83
<i>Rino Medić</i>	
Retoričke strategije, kontroverza i konstrukcija identiteta: Andrew Tate u digitalnom okruženju	97
<i>Borjan Cvrtila</i>	
Legal and ethical challenges of digital advertising	117
<i>Kamilo Antolović, Mario Fraculj, Ema Dugonjić</i>	
Upute za predaju radova	133

Uvodnik

U vremenu ubrzanih društvenih promjena, tehnoloških inovacija i globalnih izazova koji nadilaze granice pojedinih znanstvenih disciplina, interdisciplinarnost se sve snažnije afirmira kao temeljna orijentacija suvremenog znanstvenog istraživanja. Pitanja s kojima se susrećemo – od promjena u međunarodnom poretku, gospodarskih i geopolitičkih turbulencija, klimatskih promjena, društvene nejednakosti, kulturnih i komunikacijskih transformacija do digitalne etike i umjetne inteligencije – zahtijevaju analitičke okvire koji nadilaze uske specijalizacije. U središtu uredničke koncepcije časopisa *Suvremene teme* nalazi se uvjerenje da interdisciplinarnost nije samo metodološka strategija, već i epistemološki odgovor na kompleksnost svijeta u kojem živimo. U suvremenom znanstvenom prostoru, granice između disciplina postaju sve propusnije, a međupovezanost znanja iz različitih područja – humanistike, društvenih znanosti, prirodnih znanosti i tehnologije – pokazuje se kao nužnost, a ne opcija.

S obzirom na dosadašnje iskustvo i rastuću prepoznatljivost časopisa *Suvremene teme*, namjera nam je uvesti novi ritam izlaza – dva broja godišnje, umjesto jednog. Ova promjena nije samo tehničke naravi, već reflektira i širu uredničku ambiciju: postati još prisutniji u znanstvenom i javnom prostoru, biti platforma za aktualna istraživanja i produbljene analize, te dodatno osnažiti relevantnost časopisa u nacionalnom i međunarodnom kontekstu. Povećanjem učestalosti objavljivanja želimo omogućiti većem broju autora da predstavljaju svoja istraživanja, ali i dodatno skratiti vrijeme čekanja na objavu recenziranih radova. Nadamo se da će ova promjena potaknuti i dodatne prijave radova, kako temeljnih znanstvenih, tako i preglednih, stručnih, esejističkih i kritičkih osvrta.

Uz redovite brojeve koji ostaju otvoreni za različite teme i pristupe, od ove godine započinjemo i praksu objavljivanja tematskih brojeva, barem jednog godišnje. Ti će brojevi biti posvećeni aktualnim i društveno relevantnim pitanjima koja zahtijevaju višedimenzionalno i interdisciplinarno promišljanje. Namjera nam je da kroz suradnju s gostujućim urednicima, znanstvenicima i istraživačima iz različitih područja, ponudimo dublje i šire uvide u teme koje oblikuju naše društvo i znanost. Tematski brojevi također će predstavljati prostor za sinergiju između etabliranih i mlađih istraživača, domaćih i međunarodnih autora, kao i institucija koje se bave interdisciplinarnim istraživanjima. Time želimo dodatno afirmirati *Suvremene teme* kao otvorenu, pluralističku i inkluzivnu platformu znanja.

U skladu s navedenim, pozivamo vas da aktivno sudjelujete u stvaranju novih sadržaja časopisa – bilo kao autori, recenzenti, predlagatelji tematskih brojeva ili suradnici u različitim uredničkim inicijativama. Važno nam je njegovanje znanstvene kvalitete, ali jednako tako i poticanje inovativnosti, dijaloga i društvene odgovornosti. Radujemo se novim suradnjama, temama i izazovima koji nas očekuju u nadolazećim brojevima.

Na kraju, ali ne manje važno, kao novi urednik časopisa, želim se zahvaliti dosadašnjim urednicama Nikolini Borčić i Mireli Holy koje su postigle i održavale visoku razinu kvalitete časopisa. Zahvaljujem se i članicama i članovima uredništva na predanom radu na podizanju kvalitete časopisa. Važe znanje i iskustvo uređivanja časopisa jamstvo je nastavka dobre prakse u jačanju ugleda časopisa i njegova utjecaja u akademskoj zajednici.

Prof. dr. sc. Vlatko Cvrtila
glavni i odgovorni urednik

Editorial

In a time of accelerated social change, technological innovation, and global challenges that transcend the boundaries of individual scientific disciplines, interdisciplinarity is increasingly affirmed as a fundamental orientation of contemporary scientific research. The issues we face – from shifts in the international order, economic and geopolitical turbulence, climate change, social inequality, cultural and communicational transformations, to digital ethics and artificial intelligence – demand analytical frameworks that go beyond narrow specializations. At the core of the editorial concept of *Suvremene teme* lies the belief that interdisciplinarity is not only a methodological strategy, but also an epistemological response to the complexity of the world we live in. In today's scientific landscape, the boundaries between disciplines are becoming increasingly permeable, and the interconnectedness of knowledge from different fields – humanities, social sciences, natural sciences, and technology – is revealed as a necessity, not an option.

Based on our previous experience and the growing recognition of the journal *Suvremene teme*, our intention is to introduce a new publication rhythm – two issues per year instead of one. This change is not merely technical in nature, but reflects a broader editorial ambition: to become more present in the scientific and public space, to serve as a platform for current research and in-depth analysis, and to further strengthen the journal's relevance in both national and international contexts. By increasing the frequency of publication, we aim to provide more authors with the opportunity to present their research, and at the same time to reduce the waiting period for the publication of peer-reviewed articles. We hope that this change will encourage additional submissions of articles – whether original scientific, review, professional, essayistic or critical commentary.

In addition to regular issues, which remain open to a variety of topics and approaches, we are also launching the practice of publishing thematic issues, at least one per year. These issues will be dedicated to current and socially relevant topics that require multidimensional and interdisciplinary reflection. It is our intention, through collaboration with guest editors, scientists and researchers from various fields, to offer deeper and broader insights into the topics shaping our society and science. Thematic issues will also serve as a space for synergy between established and emerging researchers, domestic and international authors, as well as institutions engaged in interdisciplinary research. In doing so, we wish to further affirm *Suvremene teme* as an open, pluralistic, and inclusive platform for knowledge.

In line with the above, we invite you to actively participate in the creation of new content for the journal – whether as authors, reviewers, thematic issue proposers, or collaborators in various editorial initiatives. We are committed to nurturing scientific quality, while also encouraging innovation, dialogue, and social responsibility. We look forward to new collaborations, topics, and challenges in the upcoming issues.

Finally, but no less importantly, as the new editor of the journal, I would like to extend my sincere gratitude to the former editors Nikolina Borčić and Mirela Holy, who have achieved and maintained a high standard of quality for the journal. I also thank the members of the editorial board for their dedicated work in enhancing the quality of the journal. Your knowledge and editorial experience are a guarantee for the continuation of best practices in strengthening the journal's reputation and influence within the academic community.

Prof. dr. sc. Vlatko Cvrtila
Editor-in-Chief

UDK: 316.77:659.3:004.738.5
Izvorni znanstveni rad
DOI: 10.46917/st.16.1.1
Zaprimljeno: 6. travnja 2025.

Strategije i učinkovitost komunikacijskih alata „zelenih“ influencera na Instagramu¹

ANA ŠKREBLIN
TAMARA KUNIĆ
DANIJEL LABAŠ

SAŽETAK

U digitalnoj konvergenciji i razvoju novih komunikacijskih mogućnosti, predvodnici mnijenja na društvenim mrežama, posebno oni koji se fokusiraju na ekološke teme, postali su ključni dio marketinških strategija brendova za promociju svojih proizvoda. Njihov cilj je inspirirati publiku da usvoje održivije životne navike i donose informirane odluke radi smanjenja otpada i boljeg korištenja ograničenih resursa. Često obrađuju teme poput globalnog zagrijavanja, klimatskih promjena i neetičnih poslovnih praksi korporacija. U ovom radu istražuju se komunikacijski alati koje koriste „zeleni“ *influenceri* na društvenim mrežama, s fokusom na njihov utjecaj na interakciju s pratiteljima i poticanje promjena ponašanja vezanih uz održivost. Korištenjem analize sadržaja i ankete, ispitano je kako ovi predvodnici mnijenja promoviraju ekološke teme te koje strategije koriste kako bi motivirali publiku na usvajanje ekoloških praksi. Analiza sadržaja provedena je na 20 Instagram profila, s fokusom na 10 objava po profilu, pokazujući da *influenceri* često koriste pitanja za poticanje komentara i interakcije. Anketa provedena među 123 studenta Sveučilišta u Zagrebu ukazala je na pozitivan utjecaj društvenih mreža na promociju održivosti, pri čemu su ispitanici istaknuli da su promijenili svoje životne navike pod utjecajem sadržaja zelenih *influencera*. Rad naglašava važnost društvenih mreža kao alata za širenje ekološke svijesti i implementaciju održivih praksi.

Ključne riječi: *influencer*, održivost, *eco-influencer*, zeleni *influencer*, analiza sadržaja, anketa, Instagram

¹ Kao ideja za ovaj rad korišten je diplomski rad autorice Ane Škreblin pod nazivom *Komunikacijski alati „zelenih“ influencera na društvenim mrežama*, obranjen na Fakultetu hrvatskih studija 20.9.2023. pod mentorstvom prof. dr. sc. Danijela Labaša i sumentorstvom doc. dr. sc. Tamare Kunić. U ovom radu korišten je dio teorijskog okvira i empirijskog istraživanja iz diplomskog rada.

1. UVOD

U posljednjem desetljeću, društvene mreže postale su ključni kanal za komunikaciju i razmjenu informacija, posebno među mlađim generacijama. Razvoj društvenih medija omogućio je pojavu nove vrste lidera javnog mnijenja, takozvanih *influencera*. *Influenceri* na društvenim medijima su osobe ili brendovi s velikim brojem pratitelja koji aktivno sudjeluju na njihovim platformama (Haenlein i sur., 2020). Takvi korisnici grade vezu sa zajednicom te potiču tu zajednicu na akciju na temelju njihovih preporuka. Originalnost sadržaja na Instagram profilu može direktno utjecati na percepciju pratitelja o autoritetu utjecajnih osoba (Casaló i sur., 2020). S povećanjem svijesti o klimatskim promjenama, prisutnost takve vrste predvodnika mnijenja na društvenim mrežama postaje sve važnija, jer koriste te platforme za osvješćivanje ljudi i zagovaranje održivog načina života. Zeleni *influenceri* su postali izvor informacija za mnoge ljude koji se trude živjeti ekološki prihvatljivim načinom života. Riječ je o pojedincima ili skupinama koji se bave promicanjem održivosti putem društvenih mreža, te su postali važan izvor informacija za mnoge ljude koji se trude živjeti ekološki prihvatljivim načinom života, pružajući platformu za razmjenu iskustava i razmjenu ideja između ljudi s istim ciljem. Do sada je poznato da mladi velikim dijelom prate profile na društvenim mrežama iz područja mode i kozmetike, putovanja, zabavne industrije, hrane i pića (Biloš i sur., 2021), stoga nas zanima je li takva zainteresiranost prisutna i za ovakvu tematiku. Povjerenje u recenziju takvih utjecajnih osoba gradi se na korisničkom stručnosti i poznavanju proizvoda koji se recenzira ili preporučuje (Djafarova i Rushworth, 2017). Korisnici osjećaju da su *influenceri* manjeg opsega i blogerskog tipa povezaniiji i manje površni od hollywoodskih slavni osoba. Osim toga, izgledi i karakteristike koje utjecajni profil predstavlja, mogu snažno utjecati na istomišljenike među korisnicima (Thoumrunroje, 2014). Korisnici Instagrama smatraju utjecajne osobe pouzdanim izvorima *online* informacija, a mišljenja oblikovana na društvenim medijima smatraju se prilično važnima, jer korisnici Instagrama mogu izgrađivati jače veze sudjelovanjem *online* (Thoumrunroje, 2014; Wilcox i Stephen, 2013). Utjecajne osobe mogu nadahnuti svoje sljedbenike putem svojih objava na Instagramu (Djafarova i Rushworth, 2017).

Također, poznato je da „zeleni“ *influenceri* koriste neke tehnike koje su slične kao i kod drugih predvodnika mnijenja kada je riječ o formuliranju poruka. U opisima objava koriste *hashtagove*² i *emotikone* kako bi bolje ilustrirali i vizualno privukli pažnju na tekst, postavljaju pitanja kako bi povećali svoj *engagement*³ i slično (Haider, 2016,).

Cilj ovog istraživanja je ispitati kako „zeleni“ utjecajni profili prenose svoje poruke o održivom načinu života putem društvenih mreža, te analizirati utjecaj njihovih komunikacijskih strategija na publiku, osobito među mladima. Primjenom analize sadržaja objava, istraženi su komunikacijski alati takve vrste utjecajnih osoba. *Online* anketom među studentima Sveučilišta u Zagrebu željelo se dobiti uvid u to što utječe na odluku o prihvaćanju ekoloških rješenja, trendovima praćenja „zelenih“ profila te koji su komunikacijski alati utjecajnih osoba najučinkovitiji, kako bi ovaj rad dao doprinos istraživanjima o društvenim medijima i komunikaciji o održivosti pružanjem uvida u to kako zelene utjecajne osobe koriste Instagram za promicanje održivosti i kako te poruke prima i tumači njihova publika.

2 *Hashtag* je riječ ili fraza kojoj prethodi znak *hash* koji se prvenstveno koristi na platformama društvenih medija za identifikaciju objava o određenoj temi (Blystone, 2022). *Hashtagovi* su praktične oznake koje se sastoje od znaka # (hash) i neke riječi ili fraze (tag). Na *hashtag* osoba može „kliknuti“ što ju odvodi do stranice koja prikazuje objave svih korisnika koji su koristili tu oznaku. Na društvenim mrežama te su oznake korisne jer omogućuju da neka objava postigne veći doseg.

3 *Engagement* je izraz koji obuhvaća bilo koje aktivnosti koje korisnik može raditi s nekom objavom: *like*, komentar, dijeljenje, *tag* (označavanje neke osobe), *hashtag*. Sve su to oblici *engagementa* koji doprinose boljem doseg objave.

2. KORIŠTENJE DRUŠTVENIH MREŽA I INFLUENCERI

Društvene mreže dio su čovjekova povezivanja u 21. stoljeću. Kaplan i Haenlein (2010, str. 61) za društvene medije kažu da su „skupina internetskih aplikacija koje se nadograđuju na ideološke i tehnološke temelje Weba 2.0 te omogućuju stvaranje i razmjenu sadržaja koji stvaraju korisnici“. Danah M. Boyd i Nicole B. Ellison (2007, str. 211) u svom su radu definirale „stranice društvenih mreža“ (*social network sites*) kao:

„Usluge temeljene na webu koje pojedincima omogućuju (1) izradu javnog ili polujavnog profila unutar ograničenog sustava, (2) stvaranje popisa korisnika s kojima su povezani i (3) gledanje i pregledavanje njihovog popisa veza i onih koje su uspostavili drugi unutar sustava“.

Također, one rade distinkciju između „stranica društvenih mreža za umrežavanje“ (*social networking sites*) i „stranice društvenih mreža“ (*social network sites*), a ideja je da umrežavanje, (*networking*) podrazumijeva povezivanje sa strancima, odnosno proširivanje vlastite mreže prijatelja. Oni se zato zalažu za korištenje termina *social network sites* jer smatraju da je primarna ideja mreža da ljudi prošire svoja *offline* prijateljstva *online*, odnosno da su mreže produžetak fizičkih interakcija (Boyd, Ellison, 2007). Istraživanje Datareportal⁴ (Kemp, 2024) pokazuje da je broj ljudi koji koriste neki oblik društvenih mreža prešao 5 milijardi, što je oko 62 % svjetske populacije, a prosječni korisnik provede oko 2 sata i 23 minute na nekoj od društvenih mreža. S obzirom na broj mjesečno aktivnih korisnika, Facebook i u 2024. godini zauzima 1. mjesto, s 3,049 milijarde korisnika. Nakon njega slijede YouTube (2,491 milijarda) te WhatsApp i Instagram s 2 milijarde.

U Hrvatskoj 2,79 milijuna ljudi koristi neki oblik društvenih mreža, a najviše YouTube s 2,79 milijuna korisnika. Za Facebook je broj korisnika bio 1,70 milijuna, odnosno za Facebook Messenger 1,30 milijuna. Instagram je koristilo oko 1,40 milijuna ljudi, što iznosi 35 % ukupne populacije. Prema Bilošu i suradnicima (2021), 2019. godine 54,2 % ispitanika pratilo je barem jednu utjecajnu osobu. Nadalje, 47,7 % njih pratilo je *influencere* iz područja mode i ljepote, zatim putovanja 33 % te kulinarnstvo 14,8 %. Što se tiče povjerenja u utjecajne profile, 30,4 % reklo je da im uopće ne vjeruje i 14,7 % njih reklo je da im slabo vjeruje (Biloš i sur., 2021).

Baruah Dowerah (2012, str. 8–9) navodi kako društvene mreže imaju pozitivne karakteristike poput dijeljenja ideja, kao sredstvo komunikacije, u pomaganju da se premosti komunikacijski jaz, kao izvor informacija, ali i kao važan marketinški alat, alat za kupce i alat za krizno komuniciranje. Pozitivna strana društvenih mreža je to što imaju nisku cijenu korištenja, ali i oduzimaju manje vremena od tradicionalnih komunikacijskih alata. Međutim, autorica navodi i nedostatke korištenja društvenih mreža, poput zadiranja u privatnost, prekida obiteljskih veza, manjka produktivnosti i impersonalnog karaktera.

Influenceri su oblikovatelji mišljenja, i utjecajni ljudi koji imaju svoju publiku, a paralelu možemo povezati s onime što su Katz i Lazarsfeld još davnih godina nazvali predvodnicima mnijenja. Prema njihovom tumačenju, tada su to bile istaknute, respektabilne osobe s autoritetom u društvu koje su predstavljale svojevrsni filter u komunikaciji. One su bile svojevrsni posrednici između masovnih medija i individualaca, jer se utjecaj poruke ogledao u njihovoj moći da je preoblikuju i serviraju publici. Ljudi su im vjerovali, pa je i poruka koju su prenosili imala utjecaja na njih, što objašnjava i ime – vođe mišljenja (Biloš i sur., 2021). U originalnom smislu i kontekstu, tri karakteristike su ključne kod tih osoba: 1) zastupaju određene vrijednosti, 2) društveno su aktivniji od drugih s velikim brojem društvenih veza i 3) posjeduju visoku razinu stručnosti i znanja o određenoj temi (Katz, 1957, prema: Dekoninck, Schmuck, 2022, str. 4).

4 Stranica koja svake godine ažurira podatke o navikama korištenja interneta i društvenih mreža za svaku državu.

Utjecajne osobe se mogu kategorizirati prema broju pratitelja, vrsti sadržaja koji dijele te razini njihovog utjecaja. Prema Gomezu (2019, str. 10), postoje značajne razlike u klasifikaciji utjecajnih profila prema broju pratitelja, a u literaturi ne postoji univerzalan pristup. Ove klasifikacije ne variraju samo između različitih autora, već i ovisno o platformi koju *influenceri* koriste. Gomez (2019, str. 17) sintetizira istraživanja drugih znanstvenika (Hatton, 2018; Bernazzani, 2018; Bullock, 2018) i predlaže trostupanjsku podjelu na mikro, makro i mega *influencere*:

- *mikroinfluenceri*: do 99 000 pratitelja
- *makroinfluenceri*: 100 000 – 500 000 pratitelja
- *makroinfluenceri* (napredna razina): 500 000 – 1 milijun pratitelja
- *megainfluenceri*: više od milijun pratitelja.

S obzirom na veličinu populacije Republike Hrvatske i prisutnost društvenih mreža, ovaj rad će se usmjeriti na *mikroinfluencere*.

3. STRATEŠKO KOMUNICIRANJE NA DRUŠTVENIM MREŽAMA

Društvene mreže su nezaobilazno s vremenom postale dio marketinške, odnosno organizacijske komunikacije. One imaju dvojaku funkciju – a to je komunikacija organizacije s potrošačima i međusobna komunikacija potrošača, što je prema Mangoldu i Fauldsu (2009, str. 359) „ekstenzija tradicionalne *word of mouth*⁵ komunikacije”. Upravo zbog te druge funkcije organizacije imaju manju kontrolu nad onime što se priča o njima i stoga su smislile nekoliko načina na koje i dalje mogu upravljati razgovorima koji su u skladu s komunikacijom organizacije. Jedan od načina su komunikacijske platforme gdje se okupljaju ljudi istog mišljenja i interesa o nekoj temi. Drugi primjer takve strategije su blogovi, jer je poznato da se „kupci osjećaju povezani s proizvodom i organizacijom kada mogu ostaviti povratnu informaciju“. Treća strategija je kombinacija tradicionalnih i internetskih alata za promociju. Posljednja, ali vrlo moćna strategija je povezivanje na temelju emocija i podupiranje dobrotvornih svrha. (Mangold i Faulds, 2009, str. 365).

Kod strateškog komuniciranja važno je spomenuti i *framing*, tehniku kojom se oblikuju poruke radi utjecanja na ponašanje konzumenata. Primjer pozitivnog (dobitak) i negativnog (gubitak) *framinga* kod prookolišnog ponašanja prikazali su na temi recikliranja. Kod pozitivnog *framinga* poruka glasi „ako reciklirate, čuvate prirodne resurse“ i u tom je slučaju fokus na pozitivne ishode takvog ponašanja. Kod negativnog *framinga* poruka bi glasila „ako ne reciklirate, stanje okoliša će se pogoršati“, te se u takvom slučaju naglašavaju posljedice takvog odnosa prema okolišu (Cheng i sur., 2011, str. 52).

Nastavno na navedene metode, noviji rad Bellaviste i suradnika (2019, str. 3) u svom radu „Analiza strategija za rast na društvenim mrežama: slučaj Instagrama“ donosi 8 smjernica kako biti uspješan i doseći što veći broj ciljne publike na Instagramu:

1. praćenje ljudi s kojima postoji angažman i oni koji su aktivni pratitelji
2. uspostaviti strategiju praćenja/otpraćivanja praćenih ljudi
3. često objavljivati sadržaj
4. kvalitetan sadržaj i relevantni *hashtagovi*
5. *lajkanje*, komentiranje i objavljivanje na *#instastory*
6. dijeljenje sadržaja

5 Usmena predaja

7. konzistentno ponavljati i koristiti navedene strategije
8. koristiti analitičke alate koji detaljno prikazuju informacije o doseg objave i profila.

Kombinacijom svih navedenih strategija i *influenceri* i brendovi imaju višestruke koristi. Utjecajnim profilima se povećava broj pratitelja, a istovremeno se i podiže popularnost i svijest o nekom brendu.

Za utjecajne osobe Borchers (2019, str. 255) kaže da su „novi stakeholderi⁶ u strateškoj komunikaciji” te da njihove uloge variraju „između intimnosti i publiciteta, autentičnosti i komercijalizacije, integracije i kritičke distance”. Oni predstavljaju kombinaciju uloga za koje su prije trebali zasebni akteri, pa tako danas „*influenceri* mogu imati ulogu posrednika, distributera sadržaja, kreativnog proizvođača sadržaja, upravitelja zajednice, osobe koja daje svoja svjedočanstva, strateškog savjetnika i domaćina događaja”.

Trebaju posjedovati kompetencije koje se tiču proizvodnog procesa sadržaja, što uključuje i prepoznavanje trendova koji bi bili važni njihovim publikama; zatim trebaju znati kako privući pažnju na svoj sadržaj, a to se postiže „strateškom uporabom ključnih riječi i spominjanja kako bi se njihove objave povezale sa specifičnim diskursima i korisnicima na platformi”. Osim toga, njihova je uloga i poticanje na interakciju pozivajući pratitelje na komentiranje sadržaja (Borchers i Enke, 2019, str. 264).

Sukladno tome, utjecajne osobe mogu „igrati” nekoliko uloga za organizacije, a one su (Borchers, Enke, 2019, str. 265):

1. **kreator sadržaja** (*Content creator*): mogu sami kompletno izraditi sadržaj ili ga kreirati s klijentom
2. **multiplikator**: uloga koja se odnosi na distribuciju sadržaja na platformi, a to može uključiti promociju sadržaja, „tagiranja” (označavanje) putem *hashtagova* ili spominjanja, odabir pravog vremena za objavljivanje
3. **moderator**: mogu sudjelovati u raspravama o temama koje su vezane uz organizaciju
4. **protagonist**: mogu sudjelovati na događajima i igrati ulogu protagonista tako što će iznositi svoja iskustva, voditi diskusije ili biti domaćin na nekom događaju.

4. KOMUNIKACIJA ZELENIH INFLUENCERA: STRATEGIJE I KARAKTERISTIKE

Vos (2007, str. 335) smatra, da iako je teško uspostaviti jedinstvenu definiciju održivosti, sve one sadrže zajedničke elemente; od kojih je prvi odnos okoliša i ekonomije s društvom i međugeneracijski kapital. Ostale definicije spominju društvenu (ne)jednakost u smislu odnosa bogatih i siromašnih, raspodjelu resursa, kapital, tehnologije i sl. Iz navedenih tema jasno je da one obuhvaćaju šire područje i da ih je nemoguće svrstati u jednu definiciju, stoga je najčešće korištena i vidljivo najkraća definicija iz Brundtland izvješća 1987. godine, a odnosi se na održivi razvoj koji je „razvoj koji zadovoljava potrebe sadašnjosti bez ugrožavanja mogućnosti budućih generacija da podmire svoje potrebe” (Vos, 2007, str. 335).

San Cornelio i suradnici (2020, str. 1) ih u svom radu nazivaju *eco-influenceri* i objašnjavaju da su oni „vrlo specifična vrsta ekološkog aktivizma na društvenim mrežama”. Već sama definicija sugerira da usmjeravaju svoje djelovanje na poticanje ljudi na akcije, a alat za to su im društvene mreže koje imaju daleko veći doseg od tradicionalnih oblika medija.

6 Osoba ili grupa ljudi koja posjeduje određeni udio u nekom poslu (Cambridge Dictionary, 2024).

Salyer (2023) poistovjećuje pojmove *eco-influencera* i održivog *influencera* te kaže da su oni „online ličnosti koje promoviraju ekološki prihvatljiv način života i izbor proizvoda“. Ti se vođe mišljenja mogu usredotočiti na održivu modu, stilove života bez otpada, ekološke proizvode, odgovorna i održiva putovanja i klimatske promjene. Održivi *influenceri* i „eko“ *influenceri* često koriste svoju publiku za podizanje ekološke svijesti i inspiriranje drugih na djelovanje.

Chialkowska (2019, str. 34) definira zeleni stil života (*green lifestyle*) kao „stil života koji uključuje radnje čiji je cilj minimiziranje ili eliminiranje negativnih učinaka našeg ponašanja na okoliš“. Također, ona za zelene utjecajne osobe u svom istraživanju ponekad koristi termin „zagovaratelj zelenog stila života“ (*green lifestyle advocates*).

Kako bismo opravdali naziv „*influencera*“ uz njih, koristimo isto objašnjenje koje su San Cornelio i suradnici⁷ (2021, str. 2) koristili u svom radu objašnjavajući da koriste iste strategije kao i utjecajne osobe koje karakterizira: 1) primjena pozitivnih strategija samobrendiranja, 2) upravljanje svojom vidljivošću na društvenim mrežama i 3) stvaranje svoje zajednice pratitelja koji usvajaju tehnike pripovijedanja u skladu s njihovim životnim stilom.

4.1. Dosadašnja saznanja o „zelenoj“ komunikaciji

Lehbrink (2020) je u svom radu istražila kako „zeleni“ *influenceri* komuniciraju teme pratiteljima, odnosno kako formiraju poruke održivosti, koje tehnike koriste da bi ostvarili interakciju s pratiteljima i kakve proizvode promoviraju. Istraživanje je pokazalo da iako su utjecajne osobe usko specijalizirane za neku temu, na njihovom profilu s vremena na vrijeme skrenu pažnju na neku temu koja nije primarno njihov interes, ali je vezana s održivošću. Isto tako, postoje utjecajni profili koji pokrivaju širi spektar tema vezanih za održivost ili kako je Lehbrink (2020) u svom istraživanju zaključila, postoje primjeri gdje nije samo sadržaj za edukaciju, već vrste objava koje su pomalo osobne u kojima se pitaju čine li dovoljno kako bi smanjili svoj otisak i slično. Također, pokazalo se da *mikroinfluenceri* ove tematike koriste društvene mreže kako bi potaknuli svoje pratitelje za prosvjede i aktivizam (Lehbrink, 2020). Što se tiče interakcije ili *engagementa*, istraživanje je pokazalo da utjecajne osobe najčešće označuju (*tag*) na objavi ili one organizacije s kojima surađuju (profitno orijentirani utjecajni profili) ili one o kojima pišu. Zatim, postavljali su pitanja kako bi dobili veći broj komentara (veći *engagement*) na koja su potom odgovarali i razgovarali s pratiteljima u komentarima. Dobili su isti zaključak kao što se prije u radu spomenulo, da mikroutjecajne osobe češće odgovaraju na komentare. Zatim, utjecajne osobe su često u opisima objave koristili *emotikone* „jer lako vizualiziraju temu o kojoj diskutiraju“ (Lehbrink, 2020, str. 22). *Mikroinfluenceri* također koriste pozitivno uokvirivanje u svojim objavama gdje – „opisuju rješenja i pozitivna iskustva“. Zaključak je da izbjegavaju veće rasprave, dok se kod onih s više pratitelja češće nalazi negativno uokvirivanje jer njih nije toliko briga hoće li potaknuti kontroverznu raspravu niti hoće li dobiti negativne kritike.

Lehne (2016) je proučavajući održive blogove došla do zaključka da takvi blogeri sami sebe vide kao odgovorne da potaknu druge na razmišljanje, ali pritom pokušavaju pokazati da takav način života ne mora biti dosadan te da ne zahtijeva odricanja koja bi utjecala na kvalitetu života. Intervjuirajući neke od njih, nekoliko ih se složilo da im nije cilj nametati kako bi netko trebao živjeti već edukacijom („na najmanje iritantan način“) potaknuti takve akcije.

Još neki faktori koji su dio komuniciranja održivosti, odnosno komunikacijske strategije, su karakteristike same poruke – odnosno apeli (*message appeal*) i izvori (*message source*) (Kapoor i sur., 2021). Jutta Haider (2016) se u svom istraživanju bavila proučavanjem kako se formiraju informacije vezane uz okoliš (*environmental information*) u švedskim blogovima, koji su, prema njenim riječima,

7 Taj su naziv prije njih koristili Leaver i suradnici u radu „Instagram: Visual social media cultures“ iz 2020.

uz ostale vrste društvenih medija „postali arene za distribuciju informacija o tome kako živjeti na ekološki prihvatljiviji način i za podizanje svijesti te su postali mjesta za pregovore” (ibid, str. 481). Jedno od prvih očitih zapažanja bio je prikaz života u skladu s okolišem koji se „često s naglaskom prikazuje da se provodi u obliku svakodnevnih životnih projekata” (ibid, str. 476), što ustvari znači da se takve prakse polako usaduju u životne stilove te da za to nije potreban dodatan napor ili žrtvovanje svojih rutina.

Analizirajući utjecajne profile na Instagramu koji se bave promoviranjem i podučavanjem o održivoj modi, Mesiranta i kolege (2021) istražili su na koji način oni educiraju svoje pratitelje o ovoj temi te su došli do sljedećih podataka. Utjecajne osobe ustvari sažimaju informacije o materijalima, održavanju, odlaganju odjeće i slično, koje sakupljaju iz različitih izvora, kao što su knjige ili drugi *influenceri* i onda ih diseminiraju svojim pratiocima. Posljednji način je dijeljenje vlastitih priča, kao što su na primjer neuspjesi poput slučajnog uništavanja najdražeg odjevnog predmeta ili pak svjedočanstva o svojim „putovanjima“ o tome kako su prestali biti robovi brze mode. Pittman i Abell (2021) otkrili su pozitivnu povezanost između namjere za kupovinu ekoloških proizvoda i utjecaja *influencera* na društvenim mrežama, sugerirajući da pojedinci imaju moć uvjeravanja drugih u pozitivnom smjeru. Budući da mikrozeleni *influenceri* nemaju veliko sljedbeništvo i bave se time isključivo zbog svoje stručnosti u područjima održivosti, brendovi koji se s njima udruže mogli bi biti percipirani kao pouzdaniji. Zeleni utjecajni profil s manjim brojem sljedbenika djeluju autentičnije, a prosječni potrošač može se lakše identificirati s mikrozelenim *influencerom*, jer ogroman broj pratitelja može nositi konotacije sofisticiranog, luksuznog ili neodrživog života udaljenog od vlastite stvarnosti (Pittman i Abell, 2021). Istraživanje Boerman i ostalih (2022, str. 931) željelo je pokazati kako utjecajne osobe, posebice zelene utjecajne osobe, mogu utjecati na namjere pratitelja da promjene svoje ponašanje u ono održivije te koje su ključne osobine utjecajnih osoba za maksimiziranje njihove učinkovitosti. Rezultati pokazuju pozitivan izravan utjecaj usklađenosti između utjecajnih osoba i poruke na vjerodostojnost utjecajnog profila i namjere korisnika da promjene ponašanje.

Također, na sličnom tragu je i istraživanje Nyilasy i Gangadharbatla (2016) kojim je zaključeno da će „zeleni potrošači bolje primiti poruku s ekološkim sadržajem na internetu nego u tradicionalnim medijima“ zato što se „internet vjerojatno doživljava kao „zelen“ u usporedbi s novinama, časopisima i drugim tradicionalnim medijima“ (Nyilasy, Gangadharbatla, 2016, str. 18).

5. METODE I CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Cilj istraživanja je utvrditi koje komunikacijske alate koriste zeleni *influenceri* na Instagramu te kako oni djeluju na percepciju održivog stila života i motivaciju kod studenata Sveučilišta u Zagrebu.

Postavljene su sljedeće hipoteze:

- H1:** Utjecajne osobe u svojim objavama koriste pitanja kako bi potaknuli na diskusiju i interakciju.
- H2:** Utjecajne osobe češće koriste videoformat nego fotografije.
- H3:** Praćenjem održivih profila studenti se osjećaju motivirano da i sami učine neke promjene u svom životu.
- H4:** Estetski i vizualni prikazi važni su kriterij pri odabiru praćenja utjecajnih profila.

Za potrebe ovog rada provedena su dva istraživanja. Prvo je rađena analiza sadržaja profila „zelenih“ *influencera* od kojih su dvije s hrvatskog govornog područja, a ostalih 18 objavljuje sadržaj na engleskom jeziku. Analizom je obuhvaćeno 20 objava: 20 profila i 10 objava sa svakog u razdoblju

od ožujka do srpnja 2023. godine. Prvo su sakupljeni strani utjecajni profili koji se bave traženom tematikom, a pronađeni su putem Google tražilice upisujući pojmove i fraze: „*sustainability influencers on Instagram*“, „*eco-influencers on Instagram*“, „*eco-friendly influencers on Instagram*“. Za svaku objavu proučavali smo sljedeće parametre: prvo smo označili radi li se o fotografiji, infografici ili videu. Potom smo gledali opis objave – potiče li ta utjecajna osoba na dvosmjernu komunikaciju, odnosno Instagram rječnikom *engagement* tako da postavi pitanje pratiteljima kako bi se oni mogli nadovezati u komentarima. Bilježili smo ima li objava „*call to action*“, odnosno poziv na akciju. Sljedeći parametar bila je upotreba emotikona.⁸

Prema Joosse i Brydges (2018, str. 692) i Okuah i suradnicima (2019, str. 4) formirali smo kategorije tema prema kojima smo svrstavali objave: svjesnost o očuvanju okoliša (one objave koje educiraju o nekom problemu, upoznaju čitatelje s njim iznoseći podatke istraživanja ili iz medija); proekološki ponašanje (potiče na promjene tako što objašnjava načine na koje se one mogu provesti); pozitivna uloga pojedinca (stavlja naglasak na pojedinca i njegovu ulogu u društvu, odnosno mogućnost promjene koja dolazi od svake individue); održive prakse prema hrani (pravilno spremanje hrane, iskorištavanje ostataka) i organska kozmetika.

U drugom dijelu istraživanja provedena je anketa među studentima Sveučilišta u Zagrebu. Napravljena je u Google obrascima te distribuirana putem Facebook grupa u kojima se nalaze studenti Sveučilišta, koji su zamoljeni da ju prosljede ostalim studentima koje znaju, a koji ne posjeduju Facebook profil i nemaju pristup tim grupama. Takvo se uzorkovanje zove „*snowball efekt*“ ili učinak snježne grude, a temelji se na „početnom odabiru uskog kruga ljudi potrebnih karakteristika koji sami šire uzorak, upućujući istraživača na osobe koje bi također mogao ispitati“ (Milas, 2005, str. 413), odnosno u ovom slučaju samo su prosljedili poveznicu s anketom. Anketa je bila otvorena za ispunjavanje od 4. svibnja 2023. godine do 4. lipnja 2023. godine te ju je ispunilo 123 ispitanika.

6. REZULTATI

6.1. Analiza sadržaja

U analizi su nas zanimali segmenti koji potiču interakciju; korištenje emotikona, korištenje *hashtagova*, spominjanja (*tagovi*), poziv na interakciju itd. Zaključili smo da je prosječan broj riječi u opisu 97, s time da treba naglasiti kako neke utjecajne osobe pišu duže objave, dok drugi pišu uglavnom kratke. Što se tiče broja ključnih riječi, njih smo bilježili u zasebnu ćeliju kako bismo vidjeli koji se najčešće pojavljuju te koliko ih *influenceri* koriste po objavi. U nastavku (Tablica 1.) prikazano je 10 ključnih riječi koje su se najčešće pojavljivale u objavama.

8 Kod promatranja emotikona, koristili smo alat „TextAnalysis“ tako što smo kopirali sve opise objava, stavili ih u program koji ih prepoznaje te ispisuje statistiku svih korištenih emotikona, od kojih smo mi izdvojili deset najčešće korištenih. Iz svake smo objave posebno izdvojili opis objava i *hashtagove*, kako bismo mogli analizirati duljinu objave, broj korištenih ključnih riječi i ključne riječi koji se najčešće ponavljaju. Kako bismo odredili najčešće korištene *hashtagove*, sve smo ih (svih *influencera*, sa svih objava) kopirali u alat „Count Word Frequency“. Isti se alat koristio i za brojanje riječi (kako bismo odredili dužinu objave).

Tablica 1. Najčešće korišteni hashtagovi

Table 1 Most frequently used hashtags

HASHTAG	BROJ PONAVLJANJA
#sustainableliving	79
#sustainability	56
#zerowaste	35
#ecofriendly	25
#plasticfree	23
#reducereuserecycle	19
#sustainablefashion	15
#sustainablelifestyle	15
#zerowasteliving	15
#lowwaste	15

Izvor: rad autora

Opise objava smo izdvajali tako da smo svaki opis stavljali u zasebnu ćeliju, kako bismo kasnije lakše kopirali sav tekst u TextAnalysis sustav te utvrdili koji su *emotikoni* najčešće korišteni. U Tablici 2. vidljivo je da je najčešće korišten *emotikon* koji predstavlja znak za reciklažu (66), a odmah iza njega slijedi zeleno srce s 54 ponavljanja. Među ostalim simbolima su sadnica, iskrice, ruke koje formiraju srce, Zemlja, trešnjin cvijet; dakle uglavnom svi koji imaju simboličku povezanost s okolišem i pozitivnim djelovanjem.

Tablica 2. Najčešće korišteni emotikoni

Table 2 Most frequently used emoticons

EMOTIKON	ALIAS	UČESTALOST
Simbol recikliranja		56
Zeleno srce		54
Sadnica		37
Iskrice		28
Ruke koje formiraju srce		21
Zemlja		11
Trešnjin cvijet		10
Srce koje raste		10
Emotikon koji se smije sa srcima		10
Balončić za razmišljanje		8
Kvačica		7
Oči		7

Izvor: rad autora

Call to action i poticaj na interakciju (pitanje u objavi)

Kao način, odnosno poticaj pratiteljima na akciju, u nekim je objavama zamijećen *call to action*. On se pojavljuje u imperativnom obliku kao u primjeru: „*Stoga ne čekaj, počni kompostirati odmah, odmah, odmah!!*“ (@Sonikabhasin). Imperativ je prisutan i u sljedećem primjeru, međutim cijela objava je pisana u tonu koji daje osjećaj prisustva i zajedništva, te ohrabruje i tako potiče pratitelje:

„*Molim vas, PRESTANIMO ovo koristiti. Za njihovu proizvodnju potrebne su velike količine vode i plastike. Radimo zajedno kako bismo smanjili utjecaj otpada od odjeće na okoliš. Možemo učiniti razliku ako smo obazrivi i svjesni naše potrošnje i ako poduzimamo korake kako bismo smanjili naš otpad*“ (@Millakozak).

Interakcija podrazumijeva sva pitanja koja utjecajna osoba postavi u objavi sa svrhom da se pratitelji nadovežu na njega u objavi. Jedan od primjera je: „*Kako vi spašavate tužne tikvice iz vašeg frižidera?*“ (@ditchplasticcroatia).

Uz klasični primjer interakcije koji smo sada naveli, kao interakciju možemo shvaćati i neku vrstu intimnog povezivanja s pratiteljima i tako što osoba dijeli vlastito iskustvo prelaska na održiviji način života. Na primjeru koji slijedi, možemo vidjeti tri bitna proučavana segmenata: u prvoj rečenici osoba daje naznaku da će podijeliti svoje iskustvo iz kojeg je vidljivo da joj nije bilo lako te da želi drugima olakšati njihovo putovanje i da uče na njenim greškama. Svaku stavku odvaja *emotikomom* koji je simbol za reciklažu, te u posljednjoj rečenici vidimo poticaj na interakciju:

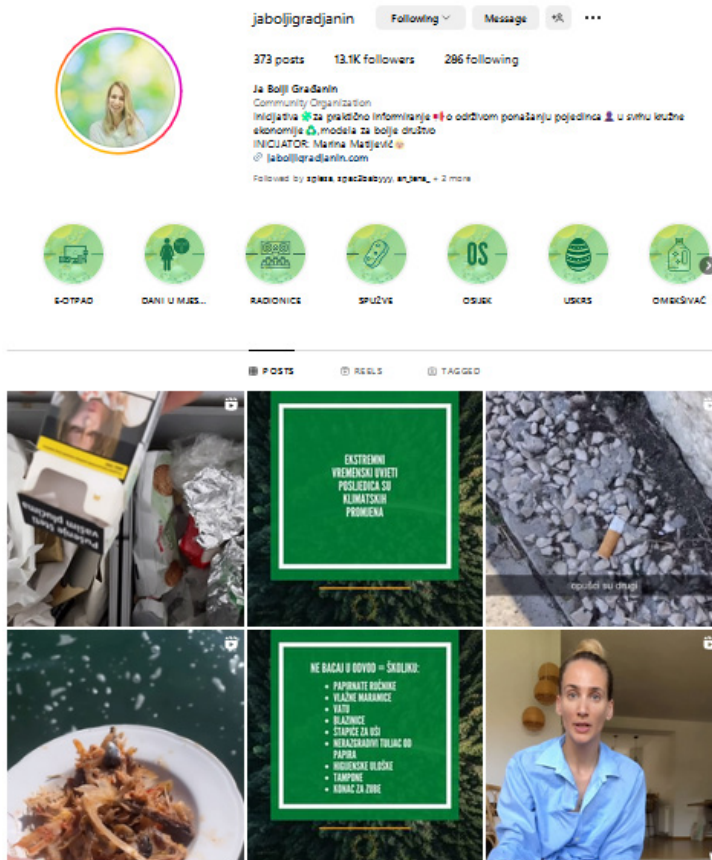
„Što bih voljela da sam znala prije nego sam započela svoje ekoputovanje! 🌱🌱🌱koristi ono što već imaš 🌱🌱biti održiv znači puno više od toga da samo reduciramo otpad 🌱🌱ne moraš kupiti sve što je novo 🌱🌱održivost nije nužno lijepa 🌱🌱uspoređuj svoje putovanje s tuđim 🌱🌱odupirite jedni druge!“

Pravilna izmjena na vremenskoj crti

Konzistentnost i pravilno izmjenjivanje objava primijetili smo samo na dva profila, s naglaskom na to ne poštuju uvijek tu normu. Kao primjer predstavljen je (slika 1.) profil @jaboljigradanin gdje se vidi pravilan obrazac izmjenjivanja tipova objava. Prva objava je video, pa slijedi infografika, onda ponovo video i u drugom redu isto. Kod profila koji prate da im se objave izmjenjuju s obzirom na opći dojam profila, važno je da uvijek koriste isti predložak za infografike. Svaki naglasak jasno je oslovljen te ima jednostavan simbol i svi su u zelenoj boji. Zelena boja vidljiva je i u pozadini profilne fotografije, što je također jedan detalj koji doprinosi sveukupnom dojmu profila.

Slika 1. Primjer pravilnog izmjenjivanja objava.

Picture 1 Example of feed



Izvor: @jaboljigradanin

Vrste objava: edukativne, one koje prikazuju proekološko ponašanje i one koje stavljaju naglasak na pojedinca i njegovu društvenu ulogu

U sljedećem primjeru vidjet ćemo kombinaciju edukativne objave i one koja je orijentirana na pratitelja s ciljem da ga potakne na djelovanje:

Brza moda je feministički problem i evo zašto 🌍🧐🌍🌍 Postoji 35 milijuna radnika u proizvodnji odjeće u cijelom svijetu (od kojih su 80 % žene) koji primaju zakonom propisanu minimalnu plaću. 😞 Samo 2 % radnika u proizvodnji odjeće zarađuje plaću od koje se može preživjeti. Prosječan radnik u proizvodnji odjeće zarađuje manje od 97 dolara mjesečno 🌍🌍 Od 1129 ljudi koji su poginuli kada se tvornica srušila u Bangladešu 2013., 75 % su bile žene. ❤️ Ne samo da su radnice u proizvodnji odjeće neproporcionalno žene, nego i više žene kupuju brzu modu od muškaraca (žene kupuju više od muškaraca općenito) Dakle, što možemo učiniti da pomognemo? 🌍 Prestanite kupovati brzu modu. Umjesto toga kupujte rabljeno ❤️❤️/ 🌱 bojkotirajte tvrtke brze mode koje notorno slabo plaćaju svoje radnike ❤️👉 Zapratite nevladine organizacije koja zagovaraju prava radnica u proizvodnji odjeće, širi svijest uključivanje u njihove objave na društvenim mrežama i potpisivanje peticija 🗳️ (@bethlucyblogs).

U prvom dijelu objave vidimo da *influencerica* iznosi podatke o modnoj industriji i lošim radnim uvjetima. Šokantnim podacima educira i samim time daje do znanja čitatelju da je problem ozbiljan i da zahtijeva pozornost i djelovanje. U drugom dijelu objave, koji počinje od pitanja, daje savjete kako svatko može pomoći i učiniti promjenu, a potiče i na potpisivanje peticija. Ova objava je također odličan primjer za uporabu *emotikona*, kao što vidimo, Zemlja, zeleno srce i biljka su jedni od navedenih u tablici koji se najčešće ponavljaju, a samo u ovoj objavi Zemlja se ponavlja čak pet puta.

6.2. Rezultati ankete

U anketi su sudjelovala 123 dobrovoljca, od kojih 113 (91,9 %) ispitanica ženskog spola i 10 (8,1 %) ispitanika muškog spola. Najviše je odazvanih starosti između 22 i 25 godina što je 65 ispitanika (52,8 %), zatim slijedi dobna skupina 18–21 koju je ispunilo 46 (37,4 %) ispitanika. 11 osoba, odnosno 8,9 % ispitanika pripada dobnoj skupini 26–29 godina te samo jedan ispitanik 30+ godina što čini 0,8 %. Najmanje ispitanika pohađa apsolventsku godinu – 8,1 % odnosno 10 studenata, zatim 13 % onih koji završavaju preddiplomski studij, 17,9 % s prve godine diplomskog studija, jedan ispitanik više s prve godine preddiplomskog studija 18,7 %. Sa završne godina diplomskog je 19,5 % ispitanika, a najviše ih je s 2. godine preddiplomskog – 22,8 % odnosno 28 osoba.

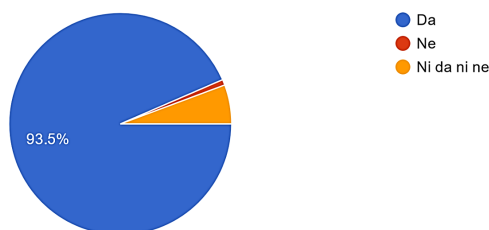
Grafikon 1. Doprinos Instagrama u promoviranju održivosti

Graph 1 Contribution of Instagram in promoting sustainability

Positivan trend vidimo u praćenju profila koji su tema ovog istraživanja, 50,4 % ih prati profile

Smatrate li da Instagram može pozitivno doprijeti u promoviranju održivosti?

123 responses



Izvor: rad autora

održivog življenja, 49,6 % ih ponekad prati, a niti jedna osoba nije odgovorila da ih uopće ne prati. Što se tiče porijekla tih profila, 71 osoba (57,7 %) kaže da najčešće prate strane profile, 23,6 % odgovorilo je „podjednako i strane i domaće”, a 18,7 % njih prati domaće profile.

Kod načina na koje su korisnici pronašli te profile, 52 % pronašlo ih je putem „explore” stranice na Instagramu, 19,5 % putem oglasa, 17,9 % putem *hashtagova* i tražilice, 4,9 % reklo je da im ih je predložio prijatelj. Ostali postoci dolaze od odgovora koje su ispitanici mogli sami navesti, a to su: „preko drugog Instagram profila”, „preko Tik Toka”, „putem *storyja*” ili „skroz slučajno”.

Nastavno na prethodna pitanja, pitali smo koliko dugo prate održive profile: 39 % ih se izjasnilo da ih prate više od godine dana, 21,1 % procijenili do 6 mjeseci, 9,8 % između pola godine do godinu dana, a samo su tri ispitanika rekla da ih prate tek mjesec dana.

Kada je u pitanju frekventnost posjećivanja takvih profila, svaki dan ih posjećuju samo 4 sudionika, dok 47,2 % osoba ne može procijeniti frekventnost posjećivanja. 30 (24,4 %) osoba reklo je da ih posjećuje nekoliko puta tjedno, jednom tjedno 13, a tek jednom mjesečno 18 osoba.

Tablica 3. Razlog za praćenje zelenih influencera

Table 3 Reasons for following green-influencers

KOJI JE VAŠ OSOBNI RAZLOG ZAŠTO PRATITE SADRŽAJ ZELENIH INFLUENCERA NA INSTAGRAMU?	BROJ ODGOVORA	POSTOTAK
Želim više naučiti o održivim praksama	50	40,65%
želim biti informiran/a o problemima s okolišem	37	30,08%
želim otkriti više održivih proizvoda	23	18,70%
želim se povezati sa zajednicom ljudi koji dijele moje mišljenje o održivom načinu življenja	6	4,88%
sve navedeno	3	2,44%
slučajno sam saznao	1	0,81%
ne pratim	1	0,81%
ništa posebno	1	0,81%
vidjeti koliko od tih <i>influencera</i> ima znanstvenu podlogu u toj tematici	1	0,81%

Izvor: rad autora

Kad je riječ o osobnim razlozima za praćenje održivih profila 40,7 % ih prati jer žele naučiti više o održivim praksama, 30,1 % misle kako je to dobar način za bolju informiranost o problemima s okolišem, a 18,7 % želi na taj način naučiti više o održivim proizvodima.

Tablica 4. Sadržaj koji ispitanici preferiraju na održivim profilima

Table 4. Content preferred by the respondents

KOJU VRSTU SADRŽAJA KOJU OBJAVLJUJU INFLUENCERI PREFERIRATE?	BROJ ODGOVORA	POSTOTAK
<i>trikovi i tutorijali o održivom življenju</i>	57	46,34%
<i>recenzije eco-friendly proizvoda</i>	21	17,07%
<i>osobne priče i iskustva</i>	17	13,82%
<i>inspirirajuće fotografije prirode</i>	14	11,38%
<i>priče o ekološkim čimbenicima</i>	9	7,32%
<i>sve navedeno</i>	2	1,63%
<i>trikove i tutorijali o održivom življenju, ali i inspirirajuće fotografije prirode</i>	1	0,81%
<i>nove tehnologije u održivom razvoju, službene stranice organizacija koje se bave očuvanjem bioraznolikosti</i>	1	0,81%
<i>second hand odjeća, ali ne od influencera nego od legitimnih dućana</i>	1	0,81%

Izvor: rad autora

Gotovo polovica ispitanika, 46,3 % odgovorilo je da je njihova motivacija za praćenjem ovakvih profila u „trikovima i tutorijalima o održivom življenju”. Nadovezano na prethodno pitanje gdje je 18,7 % reklo da žele naučiti više o održivim proizvodima, ovdje ih se 17,1 % izjasnilo da vole gledati recenzije *eco-friendly* proizvoda. Nakon njih slijedi 13,8 % njih koji vole čuti osobne priče i iskustva utjecajnih osoba, a nešto manje, 11,4 % vole gledati inspirirajuće fotografije prirode, tek 7,3 % voli priče o ekološkim čimbenicima, a 2 osobe rekle su „sve navedeno”. Od odgovora koje su ispitanici naveli sami bili su „nove tehnologije o održivom razvoju, službene stranice organizacija koje se bave očuvanjem bioraznolikosti” i „*second hand* odjeća, ali ne od *influencer*a nego od legitimnih dućana”.

Informacije koje saznaju na profilima utjecajnih osoba na Instagramu 29 % ispitanika ne provjerava, 49,6 % ih ponekad provjerava, a 21,1 % ih provjerava. Ono što je interesantno, čak 41,5 % ispitanika reklo je da ako im se neka informacija čini sumnjivom, jednostavno je ignoriraju. 26 %, što je malo više od onih što su na prethodno rekli „da”, kaže da uvijek istraži je li neka informacija točna, a 18,7 % kaže kako vjeruju *influenceru* da je informacija točna.

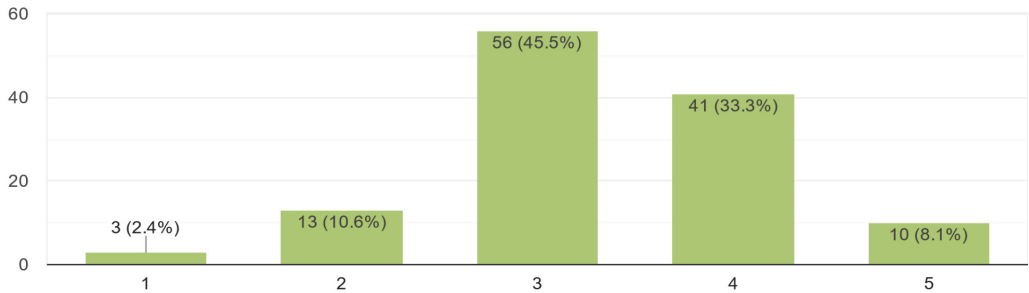
Posljednje pitanje ove sekcije bilo što ispitanici misle koja je najveća prednost praćenja ovakvih profila. Gotovo pola, 43,1 % odabralo je odgovor: „Informiran sam o problemima vezanima uz okoliš i saznajem najnovije vijesti iz tog područja”, zatim 26,8 % misle da je to učenje o održivim praksama, 14,6 % tvrde da je to saznavanje o novim održivim proizvodima i 11,4 % misle da ih je dobro pratiti zbog ugođaja koji proizlazi iz činjenice da se u takvoj zajednici nalaze istomišljenici.

Grafikon 2. Utjecaj influencera na promjenu praksa

Graph 2 Influence on changing habits

Koliko je vjerojatno da ćete poslušati savjet takvog influencera i uvrstiti to u svoj svakodnevni život?

123 responses



Izvor: rad autora

Posljednja sekcija ispitala je načine povezivanja sa sadržajem (*engagement*) gdje su svoje stajalište ispitanici izjašnjavali putem Likertove ljestvice od 5 stupnja; gdje je 1 značilo „uopće nije vjerojatno“ do 5 „vrlo je vjerojatno“. 39 % ispitanika odgovorilo je kako će vjerojatno podijeliti sadržaj s profila ili ga „lajkati“, dok će 35 % ispitanika to vrlo vjerojatno učiniti.

Po pitanju promjene stava, skoro polovica (45,5 %) ih je neutralna i 41,4 % ih je sveukupno donekle voljno i vjerojatno uvrstiti neki savjet utjecajne osobe u svoj život.

Kada je riječ o estetskom izgledu profila, vidimo da je izgled vrlo važan, jer je 46,3 % reklo da im je uglavnom važan izgled i 19,5 % ih je reklo da im je izgled vrlo važan. Više od polovice ispitanika (55,3 %) izjasnilo se da im je važan raznolik sadržaj, ali nije zanemarivo niti 25,5 % neutralnih. Za razliku od raznolikosti, kod pitanja originalnosti sadržaja još su jasniji rezultati, gotovo polovica (45,5 %) drži da je vrlo važan originalan sadržaj i prate ih skupina s „uglavnom mi je važan“ originalan sadržaj s 32,5 %.

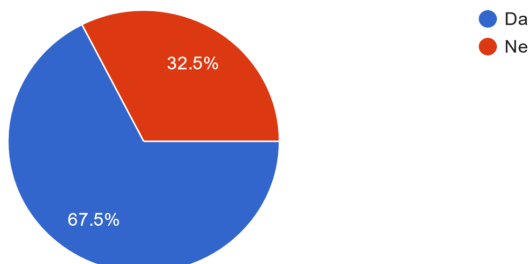
Kad je riječ o percipiranom utjecaju na promjenu ponašanja vrlo visok postotak, 63,4 % reklo je da ponekad osjeća da su promijenili svoje navike pod utjecajem utjecajnog profila, a 23,6 % vrlo često. Sukladno tome, 67,5 % reklo je da su uveli promjene u svom stilu života.

Grafikon 3. Promjena u svom stilu života

Graph 3 Changes in personal lifestyle

Jeste li do sada pod utjecajem takvih sadržaja promijenili nešto u svom stilu života?

123 responses



Izvor: rad autora

U sljedećem pitanju ispitanici su sami mogli navesti koje su promjene do sada uveli. Predstaviti ćemo kategorije na koje smo podijeli odgovore s obzirom na ponavljanje i logičnost te ćemo izdvojiti primjere nekih od njih za bolju ilustraciju. U Tablici 8. se slijeva nalazi kategorija, odnosno širi pojam, a na desnoj strani potkategorije.

Tablica 5. Promjene u stilu života koje su ispitanici uveli

Table 5 Changes in the lifestyle that respondents made

Recikliranje	<ul style="list-style-type: none"> • pravilno odvajanje otpada • recikliranje otpada od plastike • recikliranje odjeće
Smanjenje plastike	<ul style="list-style-type: none"> • biorazgradiva pakiranja • nošenje vlastite platnene vreće u dućan, boce za vodu
Prehrana	<ul style="list-style-type: none"> • vrsta prehrane: vegetarijanstvo/veganstvo • iskorištavanje hrane
Savjesna kupovina	<ul style="list-style-type: none"> • ekološki i veganski proizvodi (za čišćenje, kozmetika ne testirana na životinjama) • kupovanje u rinfuzi • kupnja višekratnih proizvoda • kupovina u second hand dućanima (rabljena odjeća) • odbijanje kupovanja određenih vrsta proizvoda

Izvor: rad autora

Ispitanici su najčešće spominjali recikliranje (18 odgovora) i smanjenje uporabe plastike (10 odgovora). Zatim imamo kategoriju koju možemo nazvati „savjesna kupovina“, koja uključuje ekološke proizvode za čišćenje, ekološku kozmetiku, smanjenje plastične ambalaže (kupovanje u rinfuzi) i *second hand* proizvodi (najčešće odjeća), kupnja višekratnih proizvoda, a ne jednokratnih. Slijedi odgovor koji dobro ilustrira primjere za navedene kategorije, osim prehrane:

„Kupila sam proizvode koji se mogu više puta koristiti kao npr. britvica kojoj se mijenjaju žileti, počela sam koristiti biorazgradivu četkicu za zube i slične biorazgradive proizvode za kućanstvo, počela kupovati prirodnu kozmetiku i veganske proizvode koji se ne testiraju na životinjama, počela kupovati reciklirane papirnate ručnike i maramice i još puno toga, uglavnom sam sve što sam mogla promijenila”

Kada govorimo o savjesnoj kupnji, ona se ne odnosi samo na zamjenu konvencionalnih rješenja prihvatljivijima, već u tom slučaju moramo gledati širu sliku, a to je ustvari savjesno ne kupovanje nepotrebnih stvari, kao što govori ova ispitanica:

“Izbacila sam upotrebu plastičnih vrećica za voće i povrće (plattene vrećice su mi uvijek u ruksaku), općenito pri kupovini voća i povrća gledam kupiti voće i povrće sa što manje ambalaže, uvela sam upotrebu perivih menstrualnih uložaka i perivih blazinica, ne koristim sušilicu za rublje jer je neekološka, ne kupujem aerosolne kozmetičke proizvode pod tlakom...”

Recikliranje u širem smislu navelo je 18 ispitanih, evo što je jedan ispitanik pod time mislio:

„Doniranje i recikliranje odjeće, izbor ambalaže koju je moguće u potpunosti reciklirati i koja je iz recikliranih izvora, kupovina “second hand” odjeće”.

U sljedećem pitanju ispitanici su se mogli izjasniti o tome bi li htjeli da je neka tema zastupljenija u javnosti te da se o njoj više priča. Sakupljeno je 58 odgovora koji se dijelom preklapaju i nadovezuju s prethodnim pitanjem. Odgovori su se temeljili na temama promjene stila života, recikliranja, prehrane, djelovanja unutar zajednice. Za potonje su primjeri akcije za čišćenje okoliša (građanske inicijative) i lokalni projekti održivosti.

Tablica 6. Teme o kojima bi ispitanici htjeli da su zastupljenije

Table 6 Topics that interest respondents the most

KATEGORIJE TEMA	BROJ ODGOVORA	POSTOTAK
Svjesnost o očuvanju okoliša	8	13,8%
Razvrstavanje otpada	8	13,8%
Globalno zatopljenje i klimatske promjene	7	12,1%
Smanjenje plastike	6	10,3%
Prehrana	6	10,3%
Održiv stil života	5	8,6%
<i>Fast fashion</i>	5	8,6%
Recikliranje	4	6,9%
Prookolišno ponašanje	4	6,9%
Pozitivni utjecaj	3	5,2%
Energetska učinkovitost	2	3,4%

Izvor: rad autora

Važnost zelenih profila očituje se u činjenici da je pola ispitanih reklo da im pomažu u boljem razumijevanju održivosti, iako ne mogu procijeniti u kolikoj mjeri. Bez obzira na to što nisu sigurni koliko im pomaže, 22 % ispitanih i dalje voli pratiti takav sadržaj. „Potpuno su mi otvorili oči za održivost i sada sam motiviran/a da mijenjam svoje navike” tvrdi 17,9 %, a tek 5,7 % ne misli da su im ti profili ikako pomogli u boljem razumijevanju održivog života.

7. RASPRAVA

Istraživanje je pokazalo kako gotovo svi utjecajni profili (izuzev @izzy_manuel i @bethlucyblogs) koriste *hashtagovima*, a naše *influencerice* u objavama koriste i svoje ključne riječi, a zatim i ostale, koji se dalje slažu s temom objave. Dosljedno korištenje vlastitog *hashtaga* na svakoj objavi očigledno je jedna strategija koja pomaže u dosegu, ali i u stvaranju vlastitog brenda.

Primijetili smo da je upotreba *emotikona* jedan od načina isticanja teksta, odnosno razdvajanja teksta u redove, što je efektivnije u usporedbi s klasičnom natuknicom. Također, pretpostavljamo da se kombinacijom različitih *emotikona* može plijeniti pažnja. Pokazali smo na jednom primjeru kako izgleda objava kad utjecajne osobe dijele svoje iskustvo u prelasku na održiviji način života, što se nadovezuje na istraživanje Jute Haider (2016) koja je zaključila da utjecajne osobe dijele svoje pogreške kako bi iz njih mogli naučiti njihovi pratitelji. Takve su objave isto način za povezivanje s pratiteljima jer pokazuju svoju „ranjivu“ i nesavršenu stranu. Drugi zaključak koji se nadovezuje na isto istraživanje jest da utjecajne osobe nastoje prikazati prelazak na održiviji način života tako da prikazuju male promjene koje mogu uraditi svaki dan. Drugim riječima, svaka je objava jedna tema i konkretan primjer kojim se pokazuju savjeti i ideje o promjenama koje se mogu uvrstiti svaki dan.

Istraživanje je pokazalo da zeleni *influenceri* potiču pratitelje da iskoriste ono što imaju, kao što su Mesiranta i suradnici (2021) zaključili za utjecajne osobe koji se bave održivom modom.

Joosse i Brydges (2018) su zaključili da blogeri „zelene“ teme prezentiraju na pojednostavljen način, kako bi ih prosječni čitatelj mogao razumjeti. U našem smo istraživanju primijetili da neki od njih stavljaju izvore na kraj objave kako bi njihove objave, a zatim i njihov profil bili kredibilniji. Dodavanjem izvora oni upućuju pratitelja da se dalje educira o problemu, ako ga zanima, a *influencer* iznosi činjenice koje on smatra najvažnijima i kojima će privući pažnju čitatelja.

U 103 od 200 pregledanih objava korišteno je pitanje kao poticaj na interakciju, stoga je prva hipoteza potvrđena, jer se na društvenim mrežama danas uspješnost ustvari mjeri dosegom, a doseg se postiže interakcijom odnosno *engagementom*.

VideofORMAT koristi se češće nego fotografije – u 135 od 200 objava korišten je video, što je 67,5 %. Video lakše pokazuje kako se neka radnja izvodi i zato što jer sam po sebi interaktivniji. Ovaj se podatak poklapa s podacima iz ankete, gdje je 46,3 % ispitanih reklo da preferiraju „trikove i tutorijale“, a upravo se taj format najlakše plasira putem videa. U video je popularno dodati pozadinsku glazbu, a i trenutačno je trend na Instagramu te se preporučuje korištenje *reel* formata zbog općenito boljeg dopiranja objave do korisnika jer algoritam daje prednost *reel* objavama. Time smo zaključili da je druga hipoteza potvrđena.

Anketno istraživanje pokazalo je da 50,4 % ljudi prati „zelene“ Instagram profile. S obzirom na to da je 63,4 % reklo je da se ponekad osjeća promijeniti svoje navike, a 23,6 % vrlo često nakon što vide „zeleni“ sadržaj na profilu, može se reći da je djelomično potvrđena treća hipoteza: „Praćenjem održivih profila studenti se osjećaju motivirano da i sami učine neke promjene u svom životu“. Uz navedeno se nadovezuje podatak da ih se 93,5 % izjasnilo na početku ankete kako misle da Instagram može pozitivno doprinijeti u promicanju održivosti. To možemo povezati s istraživanjem Joosse i Brydges (2018), koji su zaključili da pratitelji blogere smatraju pouzdanima, a iz toga proizlazi sposobnost da mogu poticati pozitivne prakse.

Istraživanje je pokazalo kako je gotovo svima važno da je sadržaj objava originalan. Stoga je razumljivo da je broj odgovora na pitanje o kojim još temama ispitanici smatraju da bi se trebalo pričati dosta raznolik. To dokazuje da su zainteresirani za temu održivosti i motivirani naučiti više. Budući da je anketu ispunilo 113 žena i samo 10 muškaraca, moglo bi se zaključiti da su žene više zainteresirane za ovu tematiku, što bi ujedno mogao biti i predmet budućih istraživanja. Taj podatak je u skladu s jednim od zaključaka Dekoninck i Schmuck (2022, str. 14) koji su primijetili da postoji „značajna povezanost spola, dobi i obrazovanja s prookolišnim ponašanjem, tako što su žene, stariji ljudi i oni višeg obrazovanja više osviješteni po pitanju prookolišnih stavova“.

Nadalje, pretpostavljali smo da je estetski izgled profila važan faktor kod toga hoće li ga neka osoba zapratiti. Više od pola ispitanih reklo je da im je estetski izgled uglavnom ili vrlo važan, stoga zaključujemo da je potvrđena i četvrta hipoteza.

Ograničenje ovog istraživanja je u uzorku ankete koja rađena među na studentima Sveučilišta u Zagrebu. Uzorak je bio relativno malen i nesrazmjern, jer su ga većinom ispunile osobe ženskog spola.

8. ZAKLJUČAK

Instagram je neosporno moćan i kreativan alat za širenje svijesti i promicanje održivog života. Uz sve veću popularnost zelenih trendova, on je izvrsna platforma za učenje o ekološkim opcijama i pronalaženje inspiracije za donošenje održivih izbora.

Ovo istraživanje pokazalo je da utjecajne osobe koriste poticaje na interakciju u svojim objavama, kako bi ostvarili interakciju u komentarima sa svojim pratiteljima. To nije samo strategija za povećanje *engagementa*, već i dobar način za izmjenjivanje ideja, iskustva, metoda. Takvom se interakcijom može doći do novih saznanja koje u konačnici mogu utjecajnoj osobi i poslužiti kao ideja za nove objave.

Vrijednost rada je i u klasifikaciji vrsta objava koje utjecajni profili koriste, a one mogu biti isključivo objave koje prenose podatke nekog istraživanja ili mogu biti radi prikaza nekog problema i poticajem pojedinca na djelovanje. To govori o ozbiljnosti društvenih mreža u ukazivanju na probleme i utjecaju na pojedinca i njegovu upoznatost s problemom.

Studentska populacija zainteresirana je za teme održivosti te se osjećaju potaknuto na promjene kada vide sadržaj „zelenog“ *influencera*. Možemo zaključiti da je tema održivosti još jedan primjer kako društvene mreže mogu biti pokretači pozitivnih promjena, što nas ponovno vraća na činjenicu koliko su mediji moćan alat – da informiraju i mogu utjecati na čovjekovo ponašanje i promjenu stavova. Također, jasno je da *online* život ne ostaje samo u virtualnom svijetu, već da se on preslikava u ovom ili onom obliku i na fizički život, što konkretno u kontekstu „zelenih“ profila znači da mediji mogu biti katalizatori pozitivnih promjena na globalnoj razini i pomoći u postizanju osviještenosti za probleme s okolišem. *Influenceri* kroz vlastite priče i prenošenjem informacija na prosječnom korisniku razumljiv način doprinose globalnom pokretu u rješavanju ekoloških izazova i neprestanom educiranju i ukazivanju na probleme koji se mogu jedino riješiti zajedničkim djelovanjem.

LITERATURA

- Bellavista, P., Foschini L. i Ghiselli, N. (2019). Analysis of Growth Strategies in Social Media: The Instagram Use Case. *IEEE 24th International Workshop on Computer Aided Modeling and Design of Communication Links and Networks (CAMAD), Limassol, Cyprus*, 1–7.
- Biloš, A., Budimir, B., Jaška, S. (2021). Pozicija i značaj influencera u Hrvatskoj. *CroDiM*, 4(1), 57–68.
- Blystone, D. (2022). *Instagram: What It Is, Its History, and How the Popular App Works*. Preuzeto: 18.03.2023., s <https://www.investopedia.com/articles/investing/102615/story-instagram-rise-1-photo0sharing-app.asp>
- Boerman, C. S., Meijers, C.H. M., Zwart, W., (2022). The Importance of Influencer-Message Congruence When Employing Greenfluencers to Promote Pro-Environmental Behavior. *Environmental Communication*, 16(7), 920–941.
- Borchers, N., S. (2019). Social Media Influencers in Strategic Communication. *Journal of Strategic Communication*, 13(4), 255–260. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1634075>
- Boyd, D. M i Ellison, N. B. (2007). „Social network sites: Definition, history, and scholarship“ *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210–230. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>
- Casaló, L.V., Flavián, C. i Ibáñez-Sánchez, S. (2020). Influencers on Instagram: Antecedents and consequences of opinion leadership. *Journal of Business Research*, 117, 510–519. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.005>
- Cheng, T., Woon, D. K., i Lynes, J. K. (2011). The Use of Message Framing in the Promotion of Environmentally Sustainable Behaviors” *Social Marketing Quarterly*, 17(2), 48–62. <http://dx.doi.org/10.1080/15245004.2011.570859>
- Dekoninck, H. i Schmuck, D. (2022). The Mobilizing Power of Influencers for Pro-Environmental Behavior Intentions and Political Participation, *Environmental Communication A Journal of Nature and Culture*, 16(5): 1–15 <http://dx.doi.org/10.1080/17524032.2022.2027801>
- Djafarova, E. i Rushworth, C. (2017). Exploring the credibility of online celebrities’ Instagram profiles in influencing the purchase decisions of young female users, *Computers in Human Behavior*, 68, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.11.009>
- Dowerah, Baruah, T. (2012). Effectiveness of Social Media as a tool of communication and its potential for technology enabled connections: A micro-level study, *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2(5), 1–10.
- Haenlein, M., Anadol, E., Farnsworth, T., Hugo, H., Hunichen, J. i Welte, D. (2020). Navigating the New Era of Influencer Marketing: How to be Successful on Instagram, TikTok, & Co. *California Management Review*, 63 (1), 5–25. <https://doi.org/10.1177/0008125620958166>
- Kaplan, A. M. i Haenlein, M. (2010). „Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media“, *Business Horizons*, 53(1), 59–68. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Kapoor, P.S., Balaji, M.S., i Jiang, Y. (2021). Effectiveness of sustainability communication on social media: role of message appeal and message source, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(3), 949–972. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-09-2020-0974>
- Kemp, S. (2024). *Digital 2024: Croatia*. Preuzeto 26.2.2024., s <https://datareportal.com/reports/digital-2024-croatia>

- Kemp, S. (2024). *Digital 2024: Global Overview Report*. Preuzeto 26.2.2024., s <https://datareportal.com/reports/digital-2024-global-overview-report>
- Labaš, D. (2009). Međuljudska komunikacija, novi mediji i etika, u: Labaš, D. (ur.) *Novi mediji – nove tehnologije – novi moral*. Zagreb, Hrvatski studiji, str. 13–40.
- Lehbrink, M. (2020). Being green on Instagram: A qualitative study on how green influencers are composing their messages and arguments of sustainability in their Instagram posts. University of Twente, Enschede
- Lehne, A. (2016). A Bloggers' Perspective on Responsibility in Sustainable Lifestyle Blogs, Faculty of Natural Resources and Agricultural Sciences, Uppsala
- Mangold, W. G., i Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357–365. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.03.002>
- Mesiranta, N., Närvänen, E., Luukkonen, R. i Kaivonen, I. (2021). Social Media Influencers Educating Consumers on Sustainable Fashion. *Advances in Consumer Research*, 49, 87–90.
- Milas, G. (2005). *Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima*. Naklada Slap: Jastrebarsko.
- Nilasy, G. i Gangadharbatla, H. (2016). How to reach green consumers on the internet? Digital and social media strategies for addressing the environmentally conscious. *Paper accepted for presentation at the 2016 American Academy of Advertising Conference*, Seattle, WA.
- Okuah, O., Scholtz, B. i Snow, B. (2019). A Grounded Theory Analysis of the Techniques Used by Social Media Influencers and Their Potential for Influencing the Public Regarding Environmental Awareness. *Proceedings of SAICSIT'19*, Conference paper, 1–10.
- Pittman, M. i Abell, A. (2021). More Trust in Fewer Followers: Diverging Effects of Popularity Metrics and Green Orientation Social Media Influencers. *Journal of Interactive Marketing*, 56(1), 70–82. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2021.05.002>
- Salyer, A. (2023). *Being a sustainable influencer: A guide for social media*. Preuzeto 14.3.2024., s <https://thedharmatrails.com/sustainable-influencer-guide-for-social-media/>
- San Cornelio, G; Ardèvol, E i Martorell, S. (2021). Environmental influencers on Instagram: connections and frictions between activism, lifestyles and consumption. Paper presented at AoIR 2021: The 22nd Annual Conference of the Association of Internet Researchers. Virtual Event: AoIR. Stakeholder, Cambridge Dictionary. Preuzeto 27.2.2024., s <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/stakeholder>
- Vos, R.O. (2007). Defining sustainability: a conceptual orientation. *Journal of Chemical Technology and Biotechnology*, 82(4) 334–339. <http://dx.doi.org/10.1002/jctb.1675>

Pomoćni alati za analizu:

Textanalysis: <https://labs.polsys.net/tools/textanalysis/>

Count Word Frequency: <https://www.browserling.com/tools/word-frequency>

Strategies and effectiveness of communication tools of “green” influencers on Instagram Communication patterns of “green” influencers on social media networks

ANA ŠKREBLIN
TAMARA KUNIĆ
DANIJEL LABAŠ

ABSTRACT

In the context of digital convergence and the development of new communication opportunities, social media opinion leaders, particularly those focused on environmental issues, have become a key part of brands' marketing strategies to promote their products. Their goal is to inspire the audience to adopt more sustainable habits and make informed decisions aimed at reducing waste and better use of limited resources. They often address topics such as global warming, climate change, and unethical corporate practices. This paper explores the communication tools used by “green” influencers on social media, focusing on their impact on interaction with followers and encouraging behavior change related to sustainability. By using content analysis and a survey, the study examines how these opinion leaders promote environmental topics and which strategies they use to motivate the audience to adopt eco-friendly practices. Content analysis was conducted on 20 Instagram profiles, focusing on 10 posts per profile, showing that influencers often use questions to encourage comments and interaction. A survey conducted among 123 students from the University of Zagreb indicated a positive impact of social media on promoting sustainability, with respondents stating that they have changed their lifestyle habits under the influence of green influencers' content. The paper highlights the importance of social media as a tool for spreading environmental awareness and implementing sustainable practices.

Keywords: Influencer, sustainability, eco-influencer, green influencer, content analysis, survey, Instagram

UDK: 316.77:355/359:004.738.5

Izvorni znanstveni rad

DOI 10.46917/st.16.1.6

Zaprimljeno: 28. veljače 2025.

Digitalni mediji i percepcija vojnog poziva: algoritamska personalizacija i eho-komore u Jugoistočnoj Europi

MARIJA GOMBAR

SAŽETAK

Ovaj znanstveni rad analizira utjecaj algoritamske personalizacije i fenomena eho-komora na percepciju vojnog poziva među mladima u jugoistočnoj Europi, s posebnim fokusom na razlike između zemalja članica i nečlanica EU-a. Cilj istraživanja je razumjeti kako digitalni mediji oblikuju stavove mladih prema vojnoj karijeri u kontekstu povijesnih, kulturnih i socioekonomskih čimbenika regije. Kvalitativnom analizom sadržaja promotivnih kampanja na društvenim mrežama, rad identificira ključne narative i strategije komunikacije. Zemlje članice EU-a, poput Hrvatske i Slovenije, naglašavaju profesionalni razvoj i međunarodnu suradnju, dok zemlje izvan EU-a, poput Srbije i Bosne i Hercegovine, ističu patriotizam. Socioekonomski uvjeti dodatno oblikuju percepciju, pri čemu veća nezaposlenost mladih povećava važnost vojnog poziva kao prilike za socioekonomski napredak. Istraživanje potvrđuje relevantnost teorija medijske konstrukcije stvarnosti, socijalnog učenja i uokvirivanja te nudi smjernice za prilagodbu vojnih kampanja u digitalnom okruženju.

Ključne riječi: algoritamska personalizacija; digitalni mediji; eho-komore; jugoistočna Europa; mladi.

1. UVOD

U suvremenom digitalnom okruženju, društveni mediji postali su ključni alat za oblikovanje javnog mnijenja, posebno među mlađim generacijama. Algoritamska personalizacija sadržaja i fenomen eho-komora značajno utječu na način na koji pojedinci percipiraju društvene fenomene, uključujući i vojni poziv. Ovi procesi nisu isključivo tehnološki, već predstavljaju i medijske mehanizme koji mogu pojačati postojeće stavove, oblikovati stvarnost i utjecati na donošenje važnih odluka kod mladih (Bakshy i sur., 2015; Pariser, 2011). Algoritmi koji prilagođavaju sadržaj prema korisnikovim interesima često ograničavaju izloženost suprotnim mišljenjima, dok eho-komore stvaraju zatvorene komunikacijske krugove unutar kojih se pojačavaju dominantni narativi (Pariser, 2011). Takvi medijski mehanizmi imaju značajan potencijal oblikovati percepciju ne samo društvenih tema, već i profesionalnih odluka, kao što je izbor vojne karijere.

U ovom radu, 'mladi' se definiraju kao osobe u dobi od 15 do 29 godina, u skladu s definicijom Europske unije, no s posebnim fokusom na populaciju od 18 do 26 godina, koja se često smatra ključnom ciljnom skupinom za vojne komunikacijske kampanje. Ova dobna skupina obuhvaća prijelaznu fazu između adolescencije i odrasle dobi, kada se donose važne profesionalne odluke, uključujući razmatranje vojnih karijera. Istodobno, riječ je o skupini koja je izrazito izložena utjecaju digitalnih medija, čime postaje posebno relevantna za istraživanje u kontekstu algoritamske personalizacije i eho-komora.

U kontekstu jugoistočne Europe, posebne povijesne, političke i kulturne okolnosti dodatno naglašavaju važnost istraživanja percepcije vojnog poziva. Specifična društvena dinamika ove regije uključuje dugu povijest u kojoj je vojska simbolizirala zajedništvo i nacionalnu sigurnost, ali i izazove vezane uz društvenu polarizaciju. Hrvatska, kako ističe Cvrtila (2000), predstavlja geopolitički most prema jugoistočnoj Europi, čime njezin položaj postaje ključan za razumijevanje regionalnih razlika u percepciji vojne službe. Iako dostupna istraživanja naglašavaju važnost nacionalnog konteksta u oblikovanju stavova mladih prema vojnoj službi, specifični podaci o razlikama između zemalja jugoistočne Europe ostaju ograničeni. Eurostat (2022) ukazuje na razlike u razini digitalne povezanosti i društvene integracije mladih u regiji, dok istraživanja o percepciji vojske u Hrvatskoj i Srbiji ukazuju na utjecaj povijesnih i kulturnih čimbenika na stavove prema vojnoj službi (Peruško, Vozab i Čuvalo, 2020; Mihelj, 2011).

Algoritamska personalizacija nije samo tehnološki fenomen, već i komunikacijski alat s moćnim utjecajem na stvaranje specifičnih narativa. Personalizirani sadržaji koriste podatke korisnika kako bi ciljano plasirali poruke koje rezoniraju s postojećim uvjerenjima i interesima, dok eho-komore jačaju dominantne stavove. Sunstein (2001) upozorava da ovakvi procesi smanjuju izloženost različitim mišljenjima, čime se povećava društvena polarizacija. U kontekstu vojnog poziva, ovo znači da personalizirane kampanje mogu naglašavati pozitivne aspekte vojne karijere, dok marginaliziraju potencijalne izazove.

Razlike između zemalja jugoistočne Europe, posebice između članica Europske unije i onih izvan nje, dodatno produbljuju relevantnost istraživanja. Za potrebe ovog istraživanja, jugoistočna Europa uključuje deset zemalja: Albaniju, Bosnu i Hercegovinu, Bugarsku, Crnu Goru, Hrvatsku, Kosovo, Sjevernu Makedoniju, Rumunjsku, Srbiju i Sloveniju. Ova podjela omogućuje detaljnu usporedbu članica Europske unije i zemalja koje nisu članice EU-a, čime se dodatno naglašavaju kulturni, povijesni i politički konteksti koji utječu na percepciju vojnog poziva. Poseban naglasak stavljen je na razlike između članica EU-a, poput Hrvatske i Slovenije, i zemalja izvan EU-a, poput Srbije i Bosne i Hercegovine, kako bi se prikazala uloga digitalnih medija u različitim povijesnim i geopolitičkim

okvirima. Hrvatska, kao članica EU-a, integrirana je u zajedničku sigurnosnu i obrambenu politiku Unije, što oblikuje percepciju vojske među mladima kroz naglasak na međunarodnu suradnju i mirovne misije. S druge strane, zemlje poput Srbije i Bosne i Hercegovine, koje nisu članice EU-a, često se oslanjaju na tradicionalne narative patriotizma i nacionalnog identiteta u svojim vojnim kampanjama. Ova razlika ukazuje na potrebu za komparativnim istraživanjem kako bi se razumjeli različiti utjecaji digitalnih medija na percepciju vojske unutar regije.

Posebno je zanimljivo razmotriti kako društveni mediji oblikuju percepciju vojske u regiji kroz personalizirane kampanje i algoritamske strategije koje prilagođavaju poruke specifičnim demografskim skupinama. Primjerice, dok se kampanje Hrvatske vojske sve više oslanjaju na prikaze profesionalnog razvoja i prilika za osobni rast, srpske kampanje često koriste povijesne narative i simboliku povezanosti s nacionalnim identitetom (Gagnon, 2013; Mihelj, 2011). Istovremeno, vojne komunikacijske strategije u Sloveniji, također članice EU-a, stavljaju naglasak na mirovne misije i europske vrijednosti. Ove razlike pružaju okvir za istraživanje utjecaja algoritama i eho-komora na percepciju vojske u digitalnom okruženju regije.

U Hrvatskoj, vojne institucije sve češće koriste društvene mreže kao platforme za komuniciranje vojnog poziva. Ova praksa uključuje prilagodbu sadržaja kako bi se privukla pažnja specifičnih interesnih skupina, koristeći strategije koje oslanjaju na algoritme za ciljano oglašavanje. Primjeri uključuju personalizirane oglase koji ističu vrijednosti poput zajedništva, profesionalnog razvoja ili avanture. Istodobno, manjak sustavnih istraživanja koja bi procijenila utjecaj ovakvih digitalnih kampanja na percepciju vojnog poziva među mladima ostavlja važan znanstveni i društveni jaz. Ovaj rad nastoji popuniti tu prazninu analizirajući kako algoritamska personalizacija i eho-komore oblikuju percepciju vojnog poziva, i u Hrvatskoj i u regiji. Nalazi ukazuju na potrebu prilagodbe vojnih kampanja specifičnim demografskim skupinama. U Hrvatskoj i Sloveniji, gdje mladi cijene profesionalni razvoj, kampanje bi trebale dodatno istaknuti međunarodne prilike i timski rad. Međutim, Morozov (2013) upozorava da takvi pristupi često reflektiraju tehnološki solucionizam, gdje se algoritamska rješenja nude kao zamjena za stvarne političke intervencije. U Srbiji i Bosni i Hercegovini, veći naglasak na modernizaciju vojne službe mogao bi povećati interes mladih koji su skeptični prema tradicionalnim narativima.

Ključni doprinosi ovog rada su trostruki: prvo, istraživanje nudi inovativan teorijski okvir koji povezuje algoritamsku personalizaciju, fenomen eho-komora i profesionalne odluke poput odabira vojne karijere, što je dosad nedovoljno istraženo područje. Drugo, rad pruža jedinstvenu komparativnu analizu vojnih komunikacijskih strategija u deset zemalja jugoistočne Europe, ističući razlike između članica EU-a i zemalja izvan Unije, čime doprinosi boljem razumijevanju sociokulturnih i povijesnih čimbenika u oblikovanju percepcije vojnog poziva. Treće, rad nudi praktične smjernice za prilagodbu vojnih kampanja u digitalnom okruženju, s naglaskom na specifične demografske skupine i socioekonomske uvjete, čime omogućava daljnji razvoj strateških komunikacija u regiji.

2. TEORIJSKI OKVIR

Eho-komore i algoritamska personalizacija ključni su fenomeni digitalnog okruženja koji značajno utječu na način na koji korisnici konzumiraju informacije i oblikuju stavove. Eho-komore se odnose na digitalne prostore na društvenim mrežama gdje korisnici primaju informacije koje su u skladu s njihovim postojećim uvjerenjima, dok suprotna mišljenja ostaju izvan dosega (Pariser, 2011). Algoritamska personalizacija koristi podatke o ponašanju korisnika kako bi prilagodila sadržaj njihovim interesima, stvarajući 'filter mjehure' koji dodatno smanjuju izloženost alternativnim

perspektivama (Bakshy i sur., 2015). Ovi fenomeni oblikuju percepciju stvarnosti selektivnim naglašavanjem tema koje rezoniraju s interesima korisnika, dok istovremeno marginaliziraju informacije koje bi mogle izazvati kognitivnu disonancu. U kontekstu vojnog poziva, takav selektivan pristup omogućuje da se istaknu pozitivni aspekti vojne karijere, dok se izazovi ili potencijalne kontroverze potiskuju.

Prema teoriji medijske konstrukcije stvarnosti, društveni mediji ne reflektiraju stvarnost, već je oblikuju kroz selektivan izbor i prezentaciju informacija (McCombs i Shaw, 1972). Ovaj proces dodatno pojačavaju algoritmi društvenih mreža koji plasiraju sadržaje usklađene s interesima korisnika. Rezultat je personalizirana percepcija stvarnosti u kojoj informacije koje se ponavljaju stvaraju osjećaj vjerodostojnosti i važnosti.

U kontekstu vojnog marketinga, društveni mediji omogućuju stvaranje narativa koji naglašavaju vojni poziv kao privlačan profesionalni izbor. Isticanjem tema poput timskog rada, profesionalnog razvoja i avanture, algoritamski prilagođeni sadržaji oblikuju percepciju stvarnosti koja potiče mlade na pozitivniji stav prema vojsci. Castells (2009) upozorava da se moć u informacijskom dobu sve više konstituira kroz mogućnost strukturiranja komunikacijskih mreža, a ne kroz formalne autoritete. Chandler i Fuchs (2019) tvrde da su digitalni objekti i subjekti nerazdvojivi u suvremenom kapitalizmu nadzora, gdje i političke orijentacije postaju proizvod interakcije podataka i algoritama.

Relevantne teorije

Teorija medijske konstrukcije stvarnosti

Teorija medijske konstrukcije stvarnosti (McCombs i Shaw, 1972) objašnjava kako mediji oblikuju percepciju javnosti isticanjem određenih tema, dok druge ostaju marginalizirane. Društvene mreže dodatno pojačavaju ovaj proces algoritamskom personalizacijom, usmjeravajući korisnike prema sadržaju koji potvrđuje njihove postojeće interese i uvjerenja. U kontekstu vojnog poziva, ova teorija ukazuje na moć društvenih mreža u stvaranju pozitivnog imidža vojne karijere.

Teorija socijalnog učenja

Teorija socijalnog učenja (Bandura, 1977) ističe važnost promatranja i imitacije u procesu usvajanja stavova i ponašanja. Na društvenim mrežama, personalizirani sadržaji često prikazuju priče o uspjehu vojnika, njihova postignuća i doprinose zajednici, što može potaknuti identifikaciju mladih s prikazanim uzorima. Takvi sadržaji dodatno osnažuju stavove koji podržavaju vojni poziv, osobito kada su usklađeni s osobnim vrijednostima publike.

Teorija uokvirivanja

Teorija uokvirivanja (Entman, 1993) bavi se načinom na koji su informacije strukturirane i prezentirane. Društvene mreže omogućuju stvaranje narativa koji naglašavaju pozitivne aspekte vojne karijere, poput profesionalnog razvoja i avanture, dok marginaliziraju potencijalne negativne aspekte. Ova strategija omogućuje stvaranje okvira koji potiče povoljnu percepciju vojnog sektora.

Teorija kognitivne rezonance

Teorija kognitivne rezonance (Festinger, 1957) objašnjava kako pojedinci preferiraju informacije koje su u skladu s njihovim postojećim uvjerenjima. Društvene mreže koriste ovaj princip za plasiranje sadržaja koji rezonira s vrijednostima i interesima korisnika. U kontekstu vojnog marketinga, personalizirane poruke koje ističu vrijednosti poput patriotizma, timskog rada i osobnog razvoja često izazivaju snažan emocionalni odjek kod publike.

Kombinacijom teorija medijske konstrukcije stvarnosti, socijalnog učenja, uokvirivanja i kognitivne rezonance, moguće je razumjeti kako društveni mediji oblikuju percepciju vojnog poziva. Algoritamska personalizacija i eho-komore omogućuju da se vojne poruke precizno prilagode ciljanoj publici, čime se povećava vjerojatnost prihvaćanja prikazanog sadržaja. U specifičnom društvenom i povijesnom kontekstu jugoistočne Europe, gdje su povjerenje u institucije i percepcija vojske oblikovani povijesnim i političkim čimbenicima, ovi procesi dobivaju dodatnu složenost i važnost.

Dosadašnja istraživanja uglavnom su se fokusirala na političku polarizaciju i formiranje javnog mnijenja putem društvenih mreža (Bakshy i sur., 2015; Pariser, 2011). Međutim, istraživanja koja se bave utjecajem algoritamske personalizacije i eho-komora na profesionalne odluke, poput odabira vojnog poziva, relativno su rijetka. U kontekstu jugoistočne Europe, ova tema je gotovo neistražena, što dodatno naglašava potrebu za ovim radom. Ovaj članak nastoji ispuniti tu prazninu, analizirajući specifične načine na koje društveni mediji oblikuju percepciju vojnog poziva među mladima u Hrvatskoj i regiji.

3. METODOLOGIJA

Istraživanje koristi kvalitativnu metodologiju, temeljenu na analizi sadržaja promotivnih kampanja Hrvatske vojske i sličnih kampanja u zemljama jugoistočne Europe. Ovaj pristup omogućuje dubinsko razumijevanje načina na koji društveni mediji, kroz algoritamsku personalizaciju i fenomen eho-komora, oblikuju percepciju vojnog poziva među mladima. Fokus je na identifikaciji ključnih narativa, okvira i strategija koje vojska koristi za kreiranje pozitivnog imidža vojne karijere u digitalnom prostoru. Analiza sadržaja obuhvaća promotivne materijale Hrvatske vojske koji su javno dostupni na platformama poput Facebooka, Instagrama i YouTubea. Ove platforme odabrane su jer su među najpopularnijima među mladima u Hrvatskoj i regiji, te su ključne za digitalni vojni marketing. Korištenjem ovih sadržaja analizira se način prezentacije vojnog poziva, uključujući učestalost korištenja emocionalnih elemenata, simbolike i tematskih okvira poput timskog rada, profesionalnog razvoja i avanture. Usporedno s tim, analiziraju se i slične kampanje iz regije, uključujući Srbiju i Bosnu i Hercegovinu, kako bi se identificirale zajedničke karakteristike i specifičnosti komunikacijskih strategija.

Prikupljanje podataka provodi se isključivo kroz analizu javno dostupnih sadržaja objavljenih u razdoblju od 2020. do 2023. Korištenjem alata NVivo, promotivni materijali kodiraju se prema unaprijed definiranim kategorijama, kao što su dominantni narativi (npr. patriotizam, avantura, profesionalni razvoj), vizualni elementi (npr. nacionalna simbolika, vojne uniforme) i emocionalni ton (pozitivan, inspirativan, nostalgican). Ova analiza omogućuje precizno mapiranje ključnih poruka koje vojne institucije koriste za privlačenje mladih te identificiranje načina na koji algoritmi doprinose personalizaciji tih poruka. Podaci se prikupljaju i analiziraju kroz jasno definirane korake. Prvo, identificiraju se i preuzimaju promotivni materijali objavljeni na službenim društvenim mrežama Hrvatske vojske te njihovih ekvivalenata u regiji. Drugo, sadržaj se kodira prema tematskim kategorijama, kao što su vrste poruka, upotreba simbolike i emocionalni apeli. Treće, rezultati se uspoređuju s teorijskim okvirima, uključujući teorije medijske konstrukcije stvarnosti, socijalnog učenja i uokvirivanja, kako bi se identificirali obrasci koji potvrđuju ili proširuju postojeće spoznaje. Osim analize sadržaja, rad se oslanja na javno dostupne izvore podataka, poput Eurostatovih izvještaja o digitalnoj povezanosti mladih i NATO-ovih publikacija o strateškim komunikacijama, kako bi se osigurala šira kontekstualizacija rezultata. Osim analize sadržaja, korišteni su sekundarni podaci iz relevantnih izvora, uključujući izvještaje Eurostata, NATO publikacije i domaće akademske radove, poput Cvrtlinova (2000) istraživanja o ulozi Hrvatske kao mosta prema jugoistočnoj Europi, kako bi se osigurala dublja kontekstualizacija rezultata i regionalnih specifičnosti.

Istraživanje pridaje posebnu pažnju etičkim aspektima. Sav analizirani sadržaj javno je dostupan, čime se uklanja potreba za dodatnim pristankom autora materijala. Pri analizi se osigurava poštivanje autorskih prava i izbjegava neovlašteno korištenje zaštićenih sadržaja. Uz to, rezultati istraživanja interpretiraju se s akademskom objektivnošću, uz transparentno navođenje izvora podataka.

Ograničenja ovog istraživanja odnose se na oslanjanje isključivo na javno dostupne sadržaje, što ograničava mogućnost izravnog uvida u interakciju korisnika društvenih mreža s promotivnim materijalima. Uz to, dinamična priroda algoritama društvenih mreža može otežati precizno praćenje obrazaca personalizacije sadržaja tijekom duljeg razdoblja. Iako kvalitativni pristup omogućuje dubinsku analizu narativa i strategija uokvirivanja, on ne pruža kvantitativne podatke potrebne za mjerenje izravnog utjecaja na percepciju korisnika. Unatoč tim izazovima, ovakvo istraživanje doprinosi razumijevanju ključnih mehanizama kojima društveni mediji oblikuju percepciju vojnog poziva, s posebnim naglaskom na specifičnosti digitalnog okruženja u jugoistočnoj Europi. Istovremeno, ono postavlja temelje za buduća istraživanja koja bi mogla obuhvatiti širi spektar metoda i podataka.

4. REZULTATI

Rezultati istraživanja pokazuju kako algoritamska personalizacija i fenomen eho-komora značajno utječu na percepciju vojnog poziva među mladima u jugoistočnoj Europi. Društvene mreže koriste algoritme za prilagodbu sadržaja interesima korisnika, što omogućuje vojnim institucijama da ciljano komuniciraju s mladima. Na primjer, personalizirani oglasi Hrvatske vojske često ističu vrijednosti poput profesionalnog razvoja i međunarodnih misija, dok u Srbiji sadržaji naglašavaju nacionalni ponos. Ključni narativi vojnih kampanja razlikuju se između zemalja EU-a i onih izvan nje. Članice EU-a, poput Hrvatske i Slovenije, naglašavaju profesionalni razvoj i međunarodne misije. Zemlje izvan EU-a, poput Srbije i Bosne i Hercegovine, preferiraju patriotizam i tradicionalne vrijednosti. U Albaniji, vojni poziv se često percipira kao izlaz iz socioekonomskih poteškoća. Kampanje se fokusiraju na patriotizam i sigurnost, ali s ograničenim korištenjem digitalnih platformi zbog niže razine digitalne povezanosti mladih. Crna Gora koristi kombinaciju tradicionalnih i modernih pristupa u kampanjama. Glavni fokus je na vojnoj tradiciji, dok su digitalne kampanje manje razvijene u usporedbi s drugim zemljama u regiji. U Sjevernoj Makedoniji, kampanje su orijentirane na zajedništvo i nacionalni identitet, ali digitalna prisutnost vojnih kampanja ostaje ograničena. Na Kosovu, vojni poziv ima snažno simbolično značenje povezano s nacionalnim identitetom i sigurnošću. Kampanje su snažno orijentirane na patriotizam, ali se digitalne platforme koriste u ograničenom opsegu. U Bugarskoj, kampanje naglašavaju stabilnost i sigurnost, s povećanom uporabom digitalnih platformi posljednjih godina, iako tradicionalni narativi ostaju dominantni. Rumunjske kampanje koriste digitalne medije kako bi istaknule profesionalni razvoj i prilike za mlade, s naglaskom na međunarodnu suradnju kroz članstvo u NATO-u. Ove razlike dodatno su modulirane socioekonomskim faktorima, razinom digitalne povezanosti te povijesnim i kulturnim kontekstom. Nadalje, rezultati istraživanja ističu kako društveni mediji kroz algoritamsku personalizaciju i fenomen eho-komora značajno utječu na percepciju vojnog poziva među mladima u jugoistočnoj Europi.

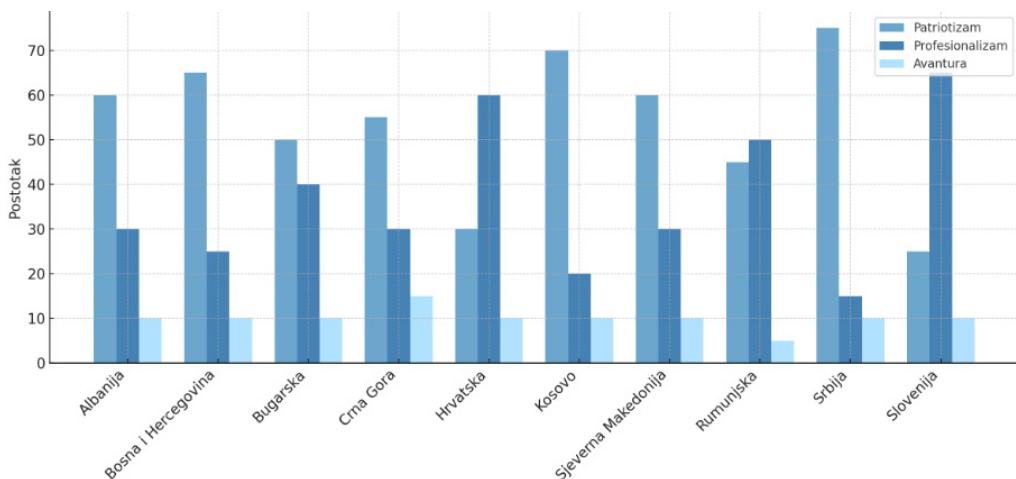
5. UTJECAJ PERSONALIZACIJE SADRŽAJA NA VOJNE KAMPANJE

Društvene mreže koriste algoritme za prilagodbu sadržaja interesima korisnika, što omogućuje vojnim institucijama da ciljano komuniciraju s mladima. U Hrvatskoj, personalizirani oglasi Hrvatske vojske često ističu vrijednosti poput profesionalnog razvoja i međunarodnih misija, dok u Srbiji sadržaji naglašavaju nacionalni ponos. Na primjer, oglas Hrvatske vojske na Instagramu prikazuje timski rad u međunarodnim mirovnim misijama uz poruku: ‘Zajedništvo bez granica’. Nasuprot tome, srpske kampanje koriste slogane poput: ‘Čuvari tradicije – budućnost naše nacije’. Dodatno, algoritmi eho-komora omogućuju selektivno isticanje tema koje rezoniraju s interesima publike. To vodi do zatvorenih komunikacijskih krugova u kojima se pojačavaju dominantni narativi. Primjerice, kampanje Hrvatske vojske često se fokusiraju na profesionalni razvoj, dok srpske kampanje koriste povijesnu simboliku kako bi istaknule nacionalni identitet.

Analiza sadržaja pokazala je da ključni narativi vojnih kampanja uključuju vrijednosti poput zajedništva, profesionalnog razvoja i avanture, dok su tradicionalni narativi patriotizma prisutniji u zemljama izvan Europske unije. Ova analiza potvrđuje da vojne kampanje u zemljama članicama EU-a prioritetno prikazuju vojne karijere kao moderne, profesionalne i prilagođene međunarodnom kontekstu, dok zemlje izvan EU-a često koriste povijesne narative kao sredstvo komunikacije. Primjerice, slike iz Hrvatske prikazuju vojnike u uniformama uz međunarodne zastave, dok srpske kampanje često uključuju povijesne simbole i nacionalne zastave.

U zemljama poput Srbije i Bosne i Hercegovine, gdje su stope nezaposlenosti mladih više od prosjeka EU-a (Eurostat, 2022), vojni poziv može biti percipiran i kao ekonomska nužnost. Nasuprot tome, u Sloveniji i Hrvatskoj, gdje su stope zaposlenosti mladih više, kampanje naglašavaju mogućnosti profesionalnog razvoja i međunarodnih misija. Naprimjer, dok jedan korisnik iz Hrvatske komentira: ‘Vojska pruža priliku za rast i doprinos svjetskom miru’, korisnik iz Srbije ističe: ‘Vojska je simbol našeg zajedništva i sigurnosti’. Ovi komentari ilustriraju utjecaj socioekonomskih faktora na percepciju vojske. S druge strane, u Sloveniji i Hrvatskoj, gdje su društveni i sigurnosni standardi viši, vojne kampanje se oslanjaju na afirmativne narative profesionalnog razvoja.

Slika 1. Narativi u vojnim kampanjama prema zemlji



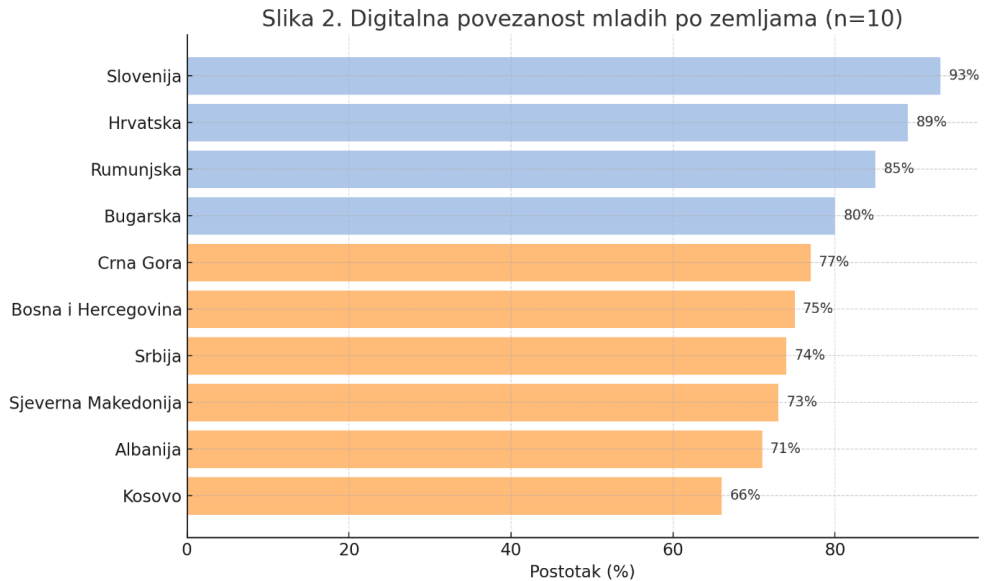
Izvor: Autorova analiza promotivnih kampanja u deset zemalja JIE (2020.–2023).

Slika 1 prikazuje distribuciju ključnih narativa u vojnim komunikacijskim kampanjama među analiziranim zemljama jugoistočne Europe. Ovaj grafikon prikazuje dominantne narative u vojnim komunikacijskim kampanjama. Hrvatska i Slovenija, članice EU-a, daju prednost temama profesionalnog razvoja i avanture, sa 65 % analiziranog sadržaja usmjerenog na ove vrijednosti. Nasuprot tome, Srbija i Bosna i Hercegovina, zemlje izvan EU-a, u 75 % svojih kampanja koriste patriotizam i tradicionalne vrijednosti kao temeljne poruke. Ova razlika odražava specifične povijesne i političke kontekste te prilagodbu kampanja prema percepciji publike. Uočava se jasna diferencijacija u strategijama zemalja članica EU-a, poput Hrvatske i Slovenije, koje prioritarno naglašavaju profesionalni razvoj i avanturu, što reflektira njihove napore da vojne karijere prikažu kao moderne, profesionalne i prilagođene međunarodnom kontekstu. S druge strane, zemlje izvan EU-a, poput Srbije i Bosne i Hercegovine i dalje preferiraju tradicionalne narative patriotizma, što je u skladu s povijesno ukorijenjenim kulturnim i političkim vrijednostima. Ove razlike ukazuju na važnost povijesno-političkog konteksta u oblikovanju vojnih kampanja. Naglasak na avanturu u Sloveniji, primjerice, može biti povezan s visokom digitalnom povezanosti mladih i fokusom na mirovne misije. U zemljama izvan EU-a, patriotizam ostaje dominantan zbog povijesnih veza s vojnim identitetom, što sugerira da je prilagodba narativa nužna za povećanje prihvatljivosti vojnog poziva među mladima.

Komparativna analiza nacionalnih strategija dodatno je osnažila ove uvide. Ključne razlike u narativima odražavaju povijesni i politički kontekst svake zemlje. U Hrvatskoj i Sloveniji, zemlje članice EU-a, kampanje se fokusiraju na moderne vrijednosti poput profesionalizma i međunarodne suradnje. U Srbiji i Bosni i Hercegovini, naglasak je na patriotizmu i simbolici povezanosti s prošlošću. Na primjer, slike hrvatskih vojnika u uniformama često su popraćene međunarodnim zastavama, dok kampanje u Srbiji koriste povijesne simbole poput zastava i vojnih odlikovanja.

Hrvatska vojska koristi moderne digitalne kampanje koje ističu profesionalizam i međunarodnu suradnju, što je u skladu s njezinim članstvom u NATO-u i EU-u (Cvrtila, 2000; NATO, 2020). U Sloveniji, također članici EU-a, kampanje su fokusirane na mirovne misije i europske vrijednosti, dok kampanje u Srbiji i Bosni i Hercegovini naglašavaju povijesne i kulturne elemente, često oslanjajući se na patriotizam i simboliku zajedništva (Mihelj, 2011; Gagnon, 2013). Na primjer, analiza vizualnih elemenata sadržaja na društvenim mrežama otkrila je da Hrvatska i Slovenija češće koriste slike koje prikazuju profesionalni razvoj, međunarodne misije i timski rad, dok Srbija i Bosna i Hercegovina ističu slike s jakim povijesnim simbolima, poput nacionalnih zastava i vojnih postrojbi iz prošlosti. Komparativna analiza također ukazuje na unutar-regionalne varijacije u percepciji. U urbanim područjima Hrvatske i Slovenije, mladi češće izražavaju interes za profesionalni razvoj i međunarodne misije, dok u ruralnim sredinama, posebno u zemljama izvan EU-a, poput Srbije i Crne Gore, dominiraju tradicionalni narativi vezani uz patriotizam. Razlike sugeriraju da se kampanje trebaju dodatno prilagoditi specifičnim demografskim skupinama. Hrvatski mladi, izloženi personaliziranim kampanjama, češće su isticali mogućnosti profesionalnog razvoja i međunarodne prilike, dok su mladi u Srbiji izražavali stavove vezane uz patriotizam i nacionalni ponos. Eurostatovi (2022) podaci dodatno ukazuju na značaj razine digitalne povezanosti u oblikovanju ovih stavova – Slovenija ima najvišu razinu digitalne povezanosti mladih u regiji (93 %), dok Srbija ima nižu (74 %), što utječe na uspješnost digitalnih strategija. Diskursna analiza komentara na društvenim mrežama otkrila je specifične obrasce komunikacije. Na primjer, jedan korisnik iz Hrvatske komentirao je: 'Međunarodne misije su prilika za profesionalni rast i doprinos svjetskom miru', dok je korisnik iz Srbije istaknuo: 'Vojska je čuvar naše povijesti i tradicije'. Takvi komentari ilustriraju kako personalizacija sadržaja i algoritmi eho-komora oblikuju specifične stavove.

Slika 2. Digitalna povezanost mladih prema zemlji (n=10)

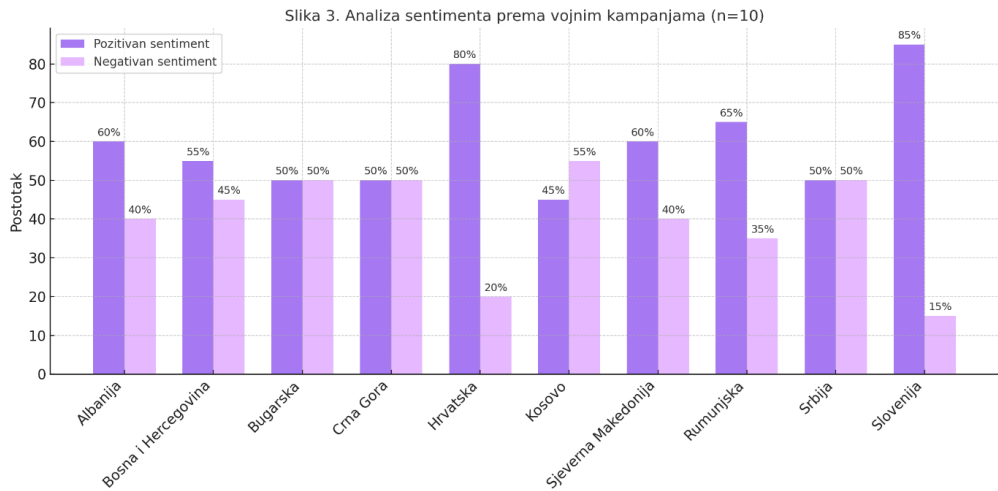


Izvor: Eurostat (2022), obrada autora.

Slika 2 kvantificira razinu digitalne povezanosti među mladima u jugoistočnoj Europi, pri čemu zemlje članice EU-a, poput Slovenije (93 %) i Hrvatske (89 %), pokazuju izrazitu prednost u odnosu na zemlje izvan EU-a, poput Srbije (74 %) i Albanije (71 %). Ova visoka razina povezanosti u Sloveniji i Hrvatskoj omogućuje učinkovitije korištenje digitalnih platformi za komunikaciju s mladima, dok zemlje s nižom povezanošću mogu naići na poteškoće u doseganju ciljne publike putem internetskih kampanja. Rezultati sugeriraju da razina digitalne infrastrukture ima značajan utjecaj na oblikovanje percepcije mladih putem algoritamski personaliziranih sadržaja. Slovenija, primjerice, koristi napredne digitalne strategije koje promoviraju europske vrijednosti i mirovne misije, dok Srbija, s nešto nižom povezanošću, još uvijek preferira tradicionalne kanale komunikacije. Ova analiza ističe nužnost prilagodbe komunikacijskih strategija digitalnim kapacitetima pojedinih zemalja.

Sekundarni podaci pridonijeli su širem razumijevanju ovih pojava. NATO (2020) ističe da moderne vojne komunikacijske strategije moraju uzeti u obzir, ne samo demografske podatke, već i specifične povijesne i kulturne kontekste. Primjena ovih principa vidljiva je u razlici između kampanja Hrvatske vojske, koja balansira između tradicionalnih i suvremenih vrijednosti, i kampanja izvan EU-a, gdje prevladava tradicionalan pristup. Kombinacija rezultata analize sadržaja i sekundarnih podataka ukazuje na to da personalizacija sadržaja kroz algoritme omogućuje vojnim institucijama precizno ciljane poruke. Međutim, dok u Hrvatskoj i Sloveniji ove poruke stvaraju pozitivne percepcije vojnog poziva, u Srbiji i Bosni i Hercegovini ostaje prisutna podjela između pozitivnih i skeptičnih stavova, posebno kod mladih generacija.

Slika 3. Analiza sentimenta prema vojnim kampanjama (n=10)



Izvor: Autorova kodirana analiza komentara na društvenim mrežama (2020.–2023).

Slika 3 prikazuje grafikon analize sentimenta mladih prema vojnim kampanjama, jasno diferencirajući pozitivne i negativne stavove u različitim zemljama regije. Iako su pozitivni i negativni stavovi jasno istaknuti, dodatna analiza neutralnog sentimenta mogla bi pružiti precizniji uvid u indiferentnost mladih prema vojnim kampanjama, što bi pomoglo u razumijevanju ciljane publike. Mladi u Hrvatskoj i Sloveniji pokazuju pretežito pozitivan sentiment prema vojnim kampanjama, što se može povezati s profesionalnim i međunarodnim narativima, kao i modernim vizualnim sadržajima koji potiču identifikaciju s pozitivnim vrijednostima, poput profesionalnog razvoja i prilika za sudjelovanje u mirovnim misijama. Nasuprot tome, Srbija i Bosna i Hercegovina bilježe mješovite ili dominantno negativne reakcije, što odražava veći skepticizam prema vojnim institucijama i naglašava polarizaciju stavova. Analiza sugerira da povijesni narativi, koji često uključuju ratne simbolike i povezanost s prošlim nacionalnim borbama, mogu biti kontraproduktivni u suvremenim kampanjama usmjerenima na mlade. Dodatna analiza vizualnih prikaza ukazuje na važnost interpretacije kulturnih i povijesnih elemenata u kontekstu percepcije vojne službe. Vizualni sadržaji koji promoviraju univerzalne vrijednosti, poput mira i profesionalizma, pokazali su veću prihvaćenost među mladima, osobito u zemljama s visokim stupnjem digitalizacije. Ovi podaci ukazuju na važnost uravnoteženja tradicionalnih i modernih narativa kako bi se zadovoljile različite preferencije ciljane demografske skupine.

Na to utječe i povijesni kontekst, gdje vojska u Srbiji zadržava simboliku povezanosti s prošlim nacionalnim borbama, dok u Hrvatskoj i Sloveniji vojska sve više postaje simbol moderne profesionalne institucije. Dok mladi u Hrvatskoj češće izražavaju povjerenje prema vojsci kao dijelu međunarodnih sigurnosnih struktura, u Srbiji se povjerenje češće temelji na povijesnim i tradicionalnim narativima. Analiza komentara na društvenim mrežama otkrila je da su mladi u Sloveniji, primjerice, više skloni izraziti interes za mirovne misije nego za nacionalne misije, dok su u Srbiji mišljenja polariziranija. U tom kontekstu, Lyon (2018) ističe da je nadzor postao sveprisutna dimenzija svakodnevnog digitalnog života, oblikujući i komunikacijske obrasce institucija.

Unatoč značajnim uvidima, buduća istraživanja trebala bi uključivati kvantitativne metode, poput anketa i eksperimentalnih studija, kako bi se preciznije izmjerio utjecaj digitalnih strategija na formiranje stavova. Dodatno, longitudinalne studije mogle bi rasvijetliti kako algoritamske promjene tijekom vremena oblikuju percepciju vojnog poziva, dok bi šira geografska usporedba obuhvatila raznolikost kulturnih i društvenih varijabli.

7. RASPRAVA

Rezultati ovog istraživanja otkrivaju značajan utjecaj digitalnih medija, algoritama i socioekonomskih faktora na percepciju vojnog poziva među mladima u jugoistočnoj Europi. Razlike među zemljama EU-a i onima izvan EU-a jasno su istaknute kroz analizu strategija vojnih kampanja, socioekonomskih uvjeta i digitalne povezanosti. Dodatno, usporedba socioekonomskih pokazatelja, poput stope nezaposlenosti mladih i razine digitalne povezanosti, ukazuje na to da zemlje s višom razinom digitalizacije, poput Slovenije i Hrvatske, ostvaruju veći uspjeh u modernim vojnim kampanjama. Nasuprot tome, zemlje poput Kosova i Albanije, unatoč visokim stopama patriotizma, zaostaju u učinkovitosti zbog ograničene digitalne infrastrukture. Ova sekcija pruža dublji uvid u navedene nalaze i povezuje ih s postojećom literaturom, uz prikaz dodatnih grafičkih prikaza za bolje razumijevanje ključnih tema. Jedan od ključnih faktora uspješnosti vojnih kampanja jest razina digitalne povezanosti mladih. Također, rezultati nude značajan doprinos razumijevanju kako digitalni mediji i algoritamska personalizacija oblikuju percepciju vojnog poziva među mladima u jugoistočnoj Europi. Ova sekcija raspravlja o njihovom značenju u kontekstu postojeće literature, društvenih implikacija i ograničenja, dok istovremeno nudi smjernice za buduća istraživanja i praktičnu primjenu.

Osim algoritamske personalizacije i povijesno-kulturnih narativa, percepcija vojnog poziva među mladima oblikovana je i širim društvenim faktorima, uključujući socioekonomski položaj mladih te povjerenje u državne institucije. Sunstein (2001) ističe kako algoritmi internetskih platformi mogu generirati eho-komore, u kojima korisnici postaju sve više izloženi sadržaju koji potvrđuje njihove postojeće stavove. Ovi nalazi potvrđuju relevantnost teorije uokvirivanja (Entman, 1993), gdje se ključne poruke oblikuju na način koji pojačava postojeće vrijednosti kod publike. Naprimjer, patriotizam u kampanjama Srbije i Kosova ne samo da rezonira s povijesnim narativima već ih i dodatno učvršćuje kroz selektivno prikazivanje povoljnih sadržaja.

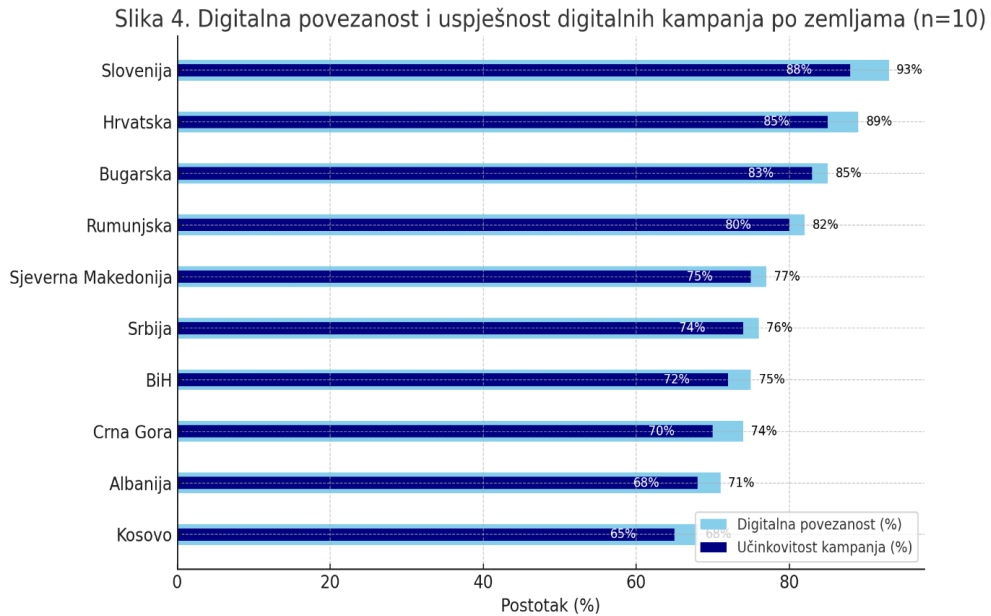
Ovo se reflektira i u rezultatima istraživanja, gdje se polarizacija stavova jasno očituje u percepciji vojnog poziva između zemalja članica EU-a i onih izvan nje. Albaniji i Kosovu, gdje su stope nezaposlenosti mladih posebno visoke, vojni poziv se često percipira kao ekonomski izlaz. Ovo se podudara s tvrdnjama Freya i sur. (2018), koji naglašava kako algoritmi mogu ne samo osnažiti postojeće socioekonomske nejednakosti, već i marginalizirati glasove skupina s ograničenim pristupom digitalnim resursima. Teorija kognitivne rezonance (Festinger, 1957) također pomaže objasniti ove obrasce, jer personalizirani sadržaji koji afirmiraju postojeća uvjerenja publike smanjuju kognitivnu disonancu i potiču osjećaj pripadnosti ciljanom narativu. Unatoč njihovoj učinkovitosti, algoritamske strategije podižu etička pitanja, poput narušavanja privatnosti korisnika kroz prikupljanje i analizu podataka o njihovom ponašanju na mreži. Takvi procesi neminovno otvaraju pitanje zaštite osobnih podataka kao temeljnog prava unutar europske regulative (Fuster, 2014). Kako bi se izbjegli etički izazovi, poput narušavanja privatnosti ili povećanja polarizacije, vojne institucije trebale bi razmotriti transparentne algoritamske strategije. To uključuje poštivanje načela pravednosti pri plasiranju sadržaja, kako bi se smanjila isključenost marginaliziranih skupina i omogućio širi društveni dijalog o vojnom pozivu. Osim toga, algoritmi mogu dodatno pojačati društvenu polarizaciju, jer plasiraju sadržaje koji potvrđuju postojeća uvjerenja i smanjuju izloženost alternativnim perspektivama. Ovi izazovi zahtijevaju promišljen pristup u razvoju vojnih komunikacijskih strategija kako bi se osigurala transparentnost i spriječilo potencijalno jačanje društvenih podjela.

Slično, u Crnoj Gori i Sjevernoj Makedoniji, kampanje se oslanjaju na naglašavanje sigurnosti i zajedništva kako bi privukle mlade. Nasuprot tome, u Bugarskoj i Rumunjskoj, koje imaju višu razinu digitalne povezanosti i ekonomsku stabilnost, kampanje su usmjerene na profesionalni razvoj i prilike za međunarodnu suradnju. Sve zemlje jugoistočne Europe pokazuju da je prilagodba komunikacijskih strategija nužna, uzimajući u obzir povijesne, kulturne i digitalne kapacitete. Primjerice, Srbija i Kosovo mogu modernizirati svoje kampanje uvođenjem digitalnih elemenata koji bolje rezoniraju s urbanom, tehnološki pismenijom populacijom, dok bi Albanija i Sjeverna Makedonija trebale ulagati u temelje digitalne infrastrukture kako bi uopće dosegnule širu publiku.

Vojne institucije u regiji trebale bi ulagati u sofisticirane algoritamske strategije kako bi bolje razumjele demografsku segmentaciju i kreirale sadržaje prilagođene interesima specifičnih skupina. Upravo zato Deibert (2020) naglašava nužnost demokratizacije digitalnih prostora kao preduvjeta za autentičan angažman civilnog društva, uključujući mlade. Ovo implicira da vojne institucije trebaju oblikovati dvostruke narative: one koji adresiraju socioekonomske brige u manje razvijenim zemljama, poput Kosova i Albanije te afirmativne poruke usmjerene na profesionalni razvoj i međunarodnu suradnju u članicama EU-a, poput Hrvatske i Slovenije. Na primjer, zemlje članice EU-a mogle bi dodatno naglasiti profesionalni razvoj i mogućnosti sudjelovanja u mirovnim misijama, dok bi zemlje izvan EU-a trebale modernizirati narative patriotizma kako bi bili privlačniji digitalno povezanoj mladoj publici. Dok zemlje s većom digitalnom infrastrukturom, poput Slovenije i Hrvatske, uspješno koriste napredne strategije, zemlje poput Albanije i Kosova trebaju povećati digitalnu prisutnost kako bi učinkovitije dosegnule mlade. Razlike između razvijenijih zemalja, poput Hrvatske i Slovenije, te zemalja s nižom digitalnom povezanošću, poput Kosova i Albanije, ukazuju na potrebu za dvostrukim pristupom: u tehnološki razvijenijim zemljama naglasak treba staviti na sofisticiranu algoritamsku personalizaciju i afirmativne narative, dok bi u zemljama s ograničenim resursima kampanje trebale biti usmjerene na mobilne platforme i lokalno relevantne sadržaje. Također, razvoj regionalne suradnje i razmjena dobrih praksi između članica i nečlanica EU-a mogu pridonijeti učinkovitijim strategijama vojnih komunikacija. Kako bi se osigurala učinkovitost vojnih kampanja u cijeloj regiji, preporučuje se dvostruka strategija.

Za zemlje s razvijenom digitalnom infrastrukturom, poput Slovenije i Hrvatske, potrebno je ulagati u algoritamsku personalizaciju i afirmativne poruke. Za zemlje s nižom digitalnom povezanošću, poput Kosova i Albanije, prioritet bi trebale biti mobilne platforme i lokalno relevantni sadržaji. Regionalna suradnja također bi mogla omogućiti dijeljenje resursa i znanja, čime bi se povećala učinkovitost komunikacijskih kampanja u cijeloj regiji. Couldry i Mejias (2020) naglašavaju kako se personalizacija digitalnih sadržaja često koristi za izgradnju specifičnih identiteta, što može biti relevantno za vojne komunikacijske strategije koje pokušavaju oblikovati percepcije vojnog poziva. Nalazi ovog istraživanja jasno pokazuju kako digitalni mediji, uz algoritamsku personalizaciju i fenomen eho-komora, imaju ključnu ulogu u oblikovanju percepcije vojnog poziva među mladima u jugoistočnoj Europi. Tufekci (2017) naglašava kako algoritmi ne samo da prilagođavaju sadržaj interesima korisnika, već i aktivno oblikuju njihovo sudjelovanje u društvenim i političkim aktivnostima, što je relevantno za razumijevanje vojnih komunikacijskih strategija.

Slika 4. Digitalna povezanost i uspješnost digitalnih kampanja po zemljama (n=10)

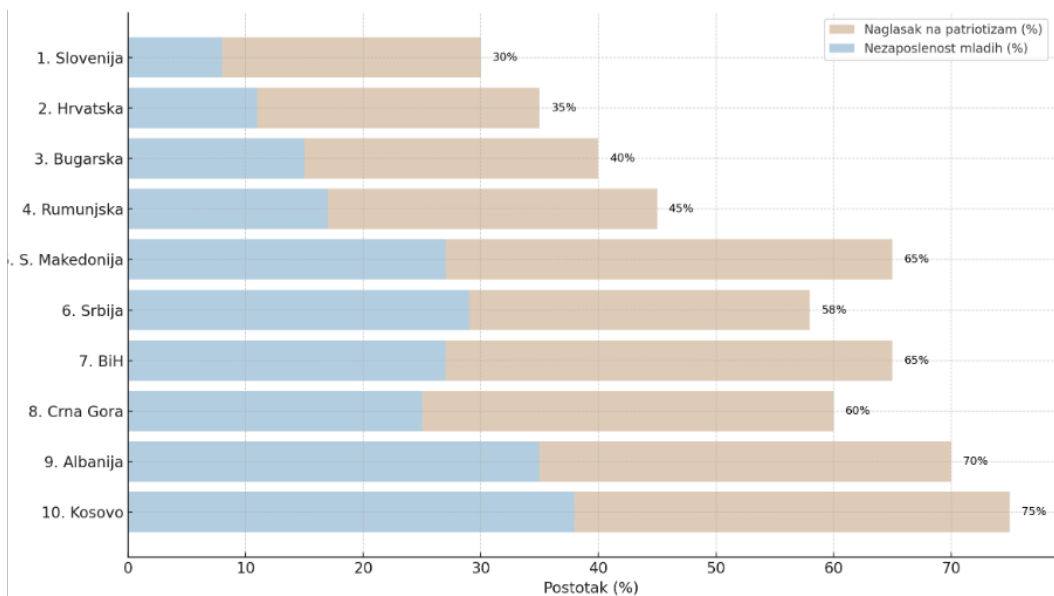


Izvor: Autorova analiza podataka o digitalnoj povezanosti i učinkovitosti kampanja, prema Eurostat (2022).

Slika 4, pozicionirana u ovom tekstu, jasno pokazuje povezanost između digitalne povezanosti i učinkovitosti kampanja u deset zemalja regije. Podaci pokazuju da zemlje s visokom digitalnom povezanošću, poput Slovenije (93 %) i Hrvatske (89 %), bilježe značajno veću uspješnost kampanja (88 % i 85 %). To sugerira da napredna digitalna infrastruktura omogućuje vojnim institucijama širi doseg i preciznije ciljane poruke. Osim tehničkog dosega, digitalna povezanost također utječe na percepciju vojnog poziva. U okviru platformskog društva, kako tvrde Van Dijck, Poell i De Waal (2018), institucionalne poruke o vojsci više nisu izolirane već cirkuliraju kroz algoritamski uvjetovane logike vidljivosti. Takva digitalna asimetrija reflektira logiku „društva rizika“, u kojem tehnička povezanost ne jamči kognitivnu ravnotežu mladih korisnika (Beck, 1992). Mladi u Sloveniji i Hrvatskoj pozitivnije reaguju na prilike profesionalnog razvoja prikazane u digitalnim kampanjama, dok mladi u Kosovu i Albaniji češće doživljavaju vojni poziv kao ekonomski izlaz, zbog manje izloženosti raznolikim narativima. Fuchs (2020) naglašava da komunikacija u digitalnom kapitalizmu nije samo informacijska, već ideološki strukturirana kroz interese platformi i država. Isto tako, Fuchs (2021) ističe, društvene mreže ne služe samo kao neutralni kanali prijenosa poruka, već kao strukturirane arene moći u kojima platforme same oblikuju angažman. Lovink (2019) upozorava da takve digitalne kampanje često operiraju u ambijentima platformskog nihilizma, gdje iscrpljeni korisnici reaguju emocionalno, a ne racionalno. Ovakve reakcije proizlaze iz specifičnih obrazaca algoritamske personalizacije koji ciljano pojačavaju aspiracijske narative, što je u skladu s konceptom „interaktivnog nadzora“ (Andrejevic, 2007). Podaci iz Slike 4 podržavaju teorije uokvirivanja (Entman, 1993) i kognitivne rezonance (Festinger, 1957). U zemljama s razvijenijom digitalnom infrastrukturom, poput Hrvatske i Slovenije, mladi lakše pristupaju algoritamski prilagođenim kampanjama koje potvrđuju njihove postojeće vrijednosti, čime se povećava njihova identifikacija s porukama i učinkovitost strategija. No, kako ističe Carr (2020), istodobno dolazi do smanjenja dubinske refleksije, jer digitalno okruženje pogoduje površnoj obradi informacija (Carr,

2020). S druge strane, Kosovo i Albanija, s najnižom razinom povezanosti (68 % i 71 %), pokazuju i najmanji uspjeh kampanja (65 % i 68 %). Ovi nalazi potvrđuju prethodna istraživanja koja ističu ključnu ulogu digitalne infrastrukture u komunikaciji s mladima (Smith et al., 2020; Eurostat, 2022). Upravo društva pod “nadgledanjem svakodnevice” najjasnije pokazuju kako strukture digitalne moći oblikuju percepciju sigurnosti i pripadnosti (Gilliom i Monahan, 2012). U kontekstu jugoistočne Europe, ovo naglašava potrebu za ulaganjima u digitalne platforme kao sredstva povećanja doseg kampanja i angažmana mladih. Međutim, čak i u zemljama s visokom digitalnom infrastrukturom, poput Bugarske i Rumunjske, tradicionalni narativi ostaju dominantni, sugerirajući važnost prilagodbe sadržaja prema sociokulturnom kontekstu.

Slika 5. Utjecaj socioekonomskih faktora na vojni marketing (n=10)



Izvor: Autorova analiza podataka o nezaposlenosti mladih i temama kampanja (Eurostat, 2022; NATO, 2020).

Socioekonomski položaj mladih također značajno oblikuje percepciju vojnog poziva. Slika 5, integrirana u ovu raspravu, prikazuje povezanost stope nezaposlenosti mladih s naglaskom na patriotizam u kampanjama. Primjerice, Kosovo, s visokom nezaposlenošću mladih (38 %), ističe patriotizam u 75 % svojih kampanja, dok Slovenija, s nižom nezaposlenošću (8 %), naglašava profesionalni razvoj i međunarodne prilike u 70 % svojih sadržaja. Ovo pokazuje jasnu povezanost socioekonomskog statusa s vrstom komunikacijskih poruka: zemlje s većim ekonomskim izazovima često se oslanjaju na tradicionalne narative, dok razvijenije zemlje promoviraju modernije vrijednosti prilagođene globalnom kontekstu. Zemlje s nižom nezaposlenošću, poput Hrvatske, mogu si priuštiti kampanje koje pozivaju na internacionalnu suradnju i osobni rast, dok zemlje s višom nezaposlenošću, poput Albanije, naglašavaju patriotizam kao sredstvo privlačenja kandidata. Zemlje s visokim stopama nezaposlenosti, poput Kosova (38 %) i Albanije (35 %), imaju najveći naglasak na patriotizam u kampanjama (75 % i 70 %). S druge strane, zemlje poput Slovenije i Hrvatske, s relativno niskom nezaposlenošću mladih (8 % i 11 %), fokusiraju se na profesionalni razvoj i međunarodne prilike. Podaci ukazuju na važnost socioekonomskog konteksta u oblikovanju strategija kampanja. Također, Slika 5 i podaci u istoj su u skladu s tvrdnjama Meuniera (2019) o važnosti socioekonomskih čimbenika

u oblikovanju komunikacijskih poruka. U zemljama s visokom nezaposlenošću mladih, poput Kosova i Albanije, naglašavanje patriotizma odgovara lokalnim socioekonomskim potrebama, dok razvijenije zemlje koriste afirmativne poruke o profesionalnom razvoju i međunarodnim prilikama. Ovakve poruke dodatno jačaju tendenciju komunikacije unutar ideoloških mjehura, što ugrožava deliberativnu dimenziju demokratskog odlučivanja (Sunstein, 2018). To potvrđuje i koncept "tekućeg nadzora" koji Bauman i Lyon (2013) opisuju kao prilagodljivu strategiju oblikovanja identiteta kroz emocionalno nabijene sadržaje (Bauman i Lyon, 2013). Kako ističu Autesserre (2014) i Meunier (2019), vojni poziv u zemljama s ekonomskim izazovima često se predstavlja kao 'izlaz' iz siromaštva, dok zemlje s boljim ekonomskim uvjetima koriste afirmativne narative o profesionalnom razvoju i suradnji. Ovaj dualitet jasno se reflektira u komentarima mladih analiziranim u istraživanju.

Jedan od najvažnijih nalaza ovog istraživanja jest utjecaj algoritamske personalizacije na polarizaciju stavova među mladima. Diskursna analiza pokazuje kako fenomen eho-komora pojačava dominantne narative u kampanjama. Primjerice, jedan korisnik iz Hrvatske komentirao je na društvenim mrežama vojnu kampanju: 'Međunarodne misije su prilika za profesionalni rast i doprinos globalnom miru,' što odražava afirmativni sentiment prema profesionalnom razvoju u kontekstu EU članstva. S druge strane, korisnik iz Srbije izrazio je: 'Vojnici su čuvari naše tradicije i nacionalnog ponosa,' naglašavajući važnost patriotizma u lokalnim kampanjama. Ovi komentari potvrđuju da dominantni narativi uspješno rezoniraju s ciljanom publikom u različitim sociokulturnim kontekstima. Ovakvi obrasci komunikacije uklapaju se u širi kontekst nadzornih režima koji definiraju što se smatra prihvatljivim ili poželjnim ponašanjem (Gilliom i Monahan, 2012). Komentari mladih dodatno ilustriraju kako personalizirani sadržaji mogu učvrstiti percepciju vojnog poziva. Primjerice, pozitivan komentar iz Hrvatske o profesionalnom razvoju jasno pokazuje uspjeh EU-narativa, dok je patriotski komentar iz Srbije primjer kako tradicionalni narativi uspješno rezoniraju u lokalnim kampanjama. Naprimjer, sadržaji orijentirani na patriotizam u Srbiji često izazivaju polarizirane reakcije, dok se afirmativni komentari o međunarodnim misijama u Sloveniji većinom percipiraju pozitivno. Ovi nalazi podudaraju se s istraživanjima o utjecaju personalizacije sadržaja na javni diskurs (Pariser, 2011; Gillespie, 2018). Međutim, važan je izazov smanjenje polarizacije i povećanje neutralnog sentimenta među mladima, što zahtijeva razvoj strateških i inkluzivnih kampanja.

Razlike u strategijama komunikacije između zemalja članica EU-a i onih izvan nje posebno dolaze do izražaja: dok članice EU-a, poput Hrvatske i Slovenije, naglašavaju profesionalizam i međunarodnu suradnju, zemlje izvan EU-a, poput Srbije i Kosova, fokusiraju se na patriotizam i tradicionalne vrijednosti. Ove razlike dodatno moduliraju socioekonomski čimbenici, poput stope zaposlenosti mladih, razine digitalne povezanosti i kulturno-povijesnog konteksta. Zuboff (2023) ukazuje kako je personalizacija sadržaja usko povezana s kapitalističkim modelima nadzora, što sugerira da vojne institucije koriste slične metode kako bi povećale prihvatljivost vojnog poziva među mladima. Kompleksnost povijesnog i kulturnog konteksta u regiji također se reflektira u različitim razinama povjerenja prema vojnim institucijama. Helbing (2019) ističe kako digitalizacija ima potencijal za oblikovanje društvenih struktura, ali i za povećanje polarizacije unutar društava, što se jasno vidi u ovom istraživanju. Ovo istraživanje nudi snažne temelje za razumijevanje kompleksnog odnosa između digitalnih medija, algoritama i percepcije vojnog poziva, istodobno otvarajući prostor za daljnja istraživanja koja će produbiti i proširiti ove uvide.

Ovo istraživanje otvara prostor za daljnja istraživanja. Iako rezultati pružaju vrijedne uvide, ograničenje je oslanjanje isključivo na kvalitativnu analizu promotivnih kampanja, čime se ne mogu precizno izmjeriti stavovi i ponašanja publike. Buduće istraživanje moglo bi uključiti kvantitativne metode, poput anketa i eksperimentalnih studija, kako bi se kvantificirao stvarni utjecaj personaliziranih kampanja na odluku o vojnoj karijeri. Nadalje, longitudinalne studije mogle bi ispitati kako se percepcije mijenjaju s razvojem algoritamskih tehnologija.

Buduće analize trebale bi uključivati kvantitativne metode, poput anketa i eksperimenata, kako bi se preciznije izmjerio utjecaj personaliziranih sadržaja. Longitudinalne studije također bi mogle otkriti kako se percepcije mijenjaju tijekom vremena u odnosu na algoritamske promjene i društvene transformacije. Uz to, regionalne komparacije s razvijenim zapadnim zemljama mogle bi ponuditi dodatne uvide u kulturne razlike u percepciji vojnog poziva.

Diskusija naglašava složenost odnosa između digitalnih medija, socioekonomskih uvjeta i percepcije vojnog poziva. Rezultati ukazuju na potrebu za prilagodbom kampanja prema demografskim i kulturnim karakteristikama, uz istovremeno smanjenje polarizacije i povećanje neutralnog sentimenta. Ovo istraživanje pruža čvrste temelje za daljnje analize i praktičnu primjenu, s naglaskom na inkluzivnost i prilagodbu suvremenim izazovima. Ovo istraživanje pruža temelj za promišljanje o etičkim, tehnološkim i društvenim izazovima modernih komunikacijskih strategija, potičući daljnji razvoj inkluzivnih i održivih kampanja prilagođenih potrebama različitih sociokulturnih skupina.

Buduća istraživanja trebala bi uključivati kvantitativne metode, poput anketa ili eksperimentalnih studija, kako bi se preciznije mjerio utjecaj personaliziranih digitalnih kampanja na odluke mladih o vojnoj karijeri. Primjerice, longitudinalno istraživanje koje prati promjene stavova mladih u zemljama poput Hrvatske i Srbije tijekom vremena moglo bi otkriti kako se algoritamska personalizacija i narativi mijenjaju s razvojem tehnologije i društveno-ekonomskih uvjeta. Dodatno, usporedba vojnih komunikacijskih strategija u jugoistočnoj Europi s razvijenim zapadnim zemljama mogla bi otkriti univerzalne i specifične elemente digitalnog marketinga u vojnom kontekstu. Takve analize ne samo da bi proširile spoznaje o utjecaju digitalnih medija na profesionalne odluke, već bi mogle pridonijeti razvoju inkluzivnih i etičkih komunikacijskih strategija.

8. ZAKLJUČAK

Ovo istraživanje naglašava ključnu ulogu algoritamske personalizacije i fenomena eho-komora u oblikovanju percepcije vojnog poziva među mladima u jugoistočnoj Europi. Kroz analizu vojnih komunikacijskih strategija u regiji jasno su se istaknule razlike između zemalja članica EU-a i onih izvan nje. Dok se u državama poput Hrvatske i Slovenije komunikacija fokusira na profesionalni razvoj i prilike za međunarodnu suradnju, zemlje poput Srbije i Bosne i Hercegovine naglašavaju tradicionalne narative patriotizma i nacionalnog ponosa. Ove razlike proizlaze, ne samo iz različitih povijesnih i kulturnih konteksta, već i iz socioekonomskih i tehnoloških uvjeta. Razina digitalne povezanosti mladih pokazala se kao ključan čimbenik za uspjeh vojnih kampanja. U zemljama s visokom digitalnom infrastrukturom, poput Hrvatske i Slovenije, mladi lakše pristupaju algoritamski prilagođenim sadržajima koji potvrđuju njihove postojeće vrijednosti i uvjerenja. To ne samo da povećava identifikaciju s kampanjama, već ih čini i učinkovitijima u postizanju svojih ciljeva. Nasuprot tome, u zemljama poput Kosova i Albanije, gdje je digitalna povezanost niža, vojne kampanje imaju manji doseg i utjecaj, što ukazuje na potrebu za ulaganjima u osnovnu digitalnu infrastrukturu. Ovo istraživanje potvrđuje teze autora poput Smitha i suradnika (2020) koji ističu da digitalna infrastruktura izravno utječe na učinkovitost komunikacijskih strategija. Kako ističe Floridi (2014), živimo u infosferi u kojoj digitalna realnost postaje oblik društvene stvarnosti, što izravno utječe na konstrukciju identiteta i tumačenje sigurnosnih poruka.

Uz tehničke aspekte, istraživanje je otkrilo i snažnu ulogu socioekonomskih uvjeta u oblikovanju percepcije vojnog poziva. U zemljama s visokom nezaposlenošću mladih, poput Kosova i Albanije, vojni poziv često se doživljava kao prilika za socioekonomski napredak. To je u skladu s tvrdnjama Autesserrea (2014), koji naglašava da u uvjetima ekonomske nesigurnosti vojni poziv može biti

predstavljen kao izlaz iz siromaštva. S druge strane, u razvijenijim zemljama, poput Slovenije i Hrvatske, kampanje su usmjerene na isticanje mogućnosti profesionalnog razvoja i međunarodnih prilika, što rezonira s vrijednostima mladih u tim društvima. Jedan od ključnih nalaza istraživanja jest i utjecaj algoritamske personalizacije na polarizaciju stavova među mladima. Fenomen eho-komora pojačava dominantne narative u kampanjama, čime se dodatno smanjuje izloženost korisnika alternativnim perspektivama. Primjerice, personalizirani oglasi Hrvatske vojske često ističu timski rad i međunarodne misije, dok kampanje u Srbiji koriste povijesnu simboliku kako bi istaknule nacionalni identitet. Ovi obrasci potvrđuju relevantnost teorija kognitivne rezonance (Festinger, 1957) i uokvirivanja (Entman, 1993), koje objašnjavaju kako medijski sadržaji potvrđuju postojeća uvjerenja i oblikuju percepciju stvarnosti.

Istraživanje također otvara pitanje etičkih implikacija upotrebe algoritama u vojnim kampanjama. Algoritamska personalizacija, iako učinkovita u doseg u specifičnih ciljnih skupina, može dodatno polarizirati društvo i narušiti privatnost korisnika. Zuboff (2023) upozorava da kapitalistički modeli nadzora putem podataka mogu stvoriti nepovratne društvene podjele, dok Tufekci (2017) ističe kako algoritmi mogu potaknuti političku i društvenu fragmentaciju. Kako bi se smanjili ovi rizici, vojne institucije trebale bi razvijati transparentne i inkluzivne strategije koje promoviraju širi društveni dijalog i smanjuju isključenost marginaliziranih skupina. U kontekstu budućih istraživanja, važno je uključiti kvantitativne metode, poput anketa i eksperimentalnih studija, kako bi se preciznije izmjerio utjecaj personaliziranih digitalnih kampanja na percepciju vojnog poziva. Longitudinalne studije mogle bi pružiti uvid u to kako se percepcije mijenjaju tijekom vremena, dok bi regionalne komparacije između jugoistočne Europe i razvijenih zapadnih zemalja mogle dodatno produbiti razumijevanje kulturnih razlika u percepciji vojne službe.

Zaključno, ovo istraživanje pruža čvrste temelje za razumijevanje odnosa između digitalnih medija, algoritama i percepcije vojne službe među mladima u jugoistočnoj Europi. Iako su identificirane značajne prilike za modernizaciju i prilagodbu vojnih kampanja, istovremeno su istaknuti izazovi vezani uz etička pitanja i društvenu polarizaciju. Stoga je ključno razvijati inkluzivne, transparentne i tehnološki napredne strategije koje će zadovoljiti različite sociokulturne potrebe mladih u regiji.

LITERATURA

- Andrejevic, M. (2007). *iSpy: Surveillance and power in the interactive era*. University Press of Kansas.
- Autesserre, S. (2014). *Peaceland: Conflict resolution and the everyday politics of international intervention*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107280366>
- Bakshy, E., Messing, S., & Adamic, L. A. (2015). Exposure to ideologically diverse news and opinion on Facebook. *Science*, 348(6239), 1130–1132. <https://doi.org/10.1126/science.aaa1160>
- Bandura, A., & Walters, R. H. (1977). *Social learning theory* (Vol. 1, pp. 141-154). Englewood Cliffs, NJ: Prentice hall.
- Bauman, Z., & Lyon, D. (2013). *Liquid surveillance: A conversation*. John Wiley & Sons.
- Beck, U. (1992). Risk society: Towards a new modernity. *Sage google schola*, 2, 53-74.
- Carr, N. (2020). *The shallows: What the Internet is doing to our brains*. WW Norton & Company.
- Castells, M. (2009). *Communication power: Oxford University Press. Inc. New York, USA ISBN, 199567042, 9780199567041*.
- Chandler, D., & Fuchs, C. (Eds.). (2019). *Digital objects, digital subjects: Interdisciplinary perspectives on capitalism, labour and politics in the age of big data*. University of Westminster Press. <https://doi.org/10.16997/book29>
- Couldry, N., & Mejias, U. A. (2020). *The costs of connection: How data are colonizing human life and appropriating it for capitalism*. Stanford University Press.
- Cvrtila, V. (2000). Republika Hrvatska–gateway prema jugoistočnoj Europi. *Politička misao*, 37(1), 161–172.
- Deibert, R. J. (2020). *Reset: Reclaiming the internet for civil society*. House of Anansi.
- Entman, R. M. (1993). Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication*, 43(4), 51–58. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1993.tb01304.x>
- Eurostat. (2022). Internet usage among young people in Europe. Preuzeto s <https://ec.europa.eu/eurostat>
- Festinger, L. (1957). A theory of cognitive dissonance. Row, Peterson.
- Floridi, L. (2014). *The fourth revolution: How the infosphere is reshaping human reality*. OUP Oxford.
- Frey, W. R., Patton, D. U., Gaskell, M. B., & McGregor, K. A. (2018). Artificial intelligence and inclusion: Formerly gang-involved youth as domain experts for analyzing unstructured Twitter data. *Social Science Computer Review*, 38(1), 42–56. <https://doi.org/10.1177/0894439318788314>
- Fuchs, C. (2020). *Communication and capitalism: A critical theory*. University of Westminster Press. <https://doi.org/10.16997/book45>
- Fuchs, C. (2021). *Social media: A critical introduction*.
- Fuster, G. G. (2014). *The emergence of personal data protection as a fundamental right of the EU* (Vol. 16). Springer Science & Business.
- Gagnon, V. P. (2013). *The myth of ethnic war: Serbia and Croatia in the 1990s*. Cornell University Press.
- Gillespie, T. (2018). *Custodians of the Internet: Platforms, content moderation, and the hidden decisions that shape social media*. Yale University Press.

- Gilliom, J., & Monahan, T. (2012). *SuperVision: An introduction to the surveillance society*. University of Chicago Press.
- Helbing, D. (2019). Societal, economic, ethical and legal challenges of the digital revolution: from big data to deep learning, Artificial intelligence, and manipulative technologies. Dirk Helbing (Der.) Towards digital enlightenment essays on the dark and light sides of the digital revolution: İçinde 47-72.
- Lovink, G. (2019). *Sad by design*. London: Pluto Press.
- Lyon, D. (2018). *The culture of surveillance: Watching as a way of life*. John Wiley & Sons.
- McCombs, M. E., & Shaw, D. L. (1972). The agenda-setting function of mass media. *Public Opinion Quarterly*, 36(2), 176–187. <https://doi.org/10.1086/267990>
- Mihelj, S. (2011). *Media nations: Communicating belonging and exclusion in the modern world*. Palgrave Macmillan.
- Morozov, E. (2013). *To save everything, click here: The folly of technological solutionism*. PublicAffairs.
- NATO. (2020). *Strategic communications in modern warfare*. Bruxelles: NATO Science and Technology Organization. Preuzeto s <https://www.nato.int>
- Pariser, E. (2011). *The filter bubble: How the new personalized web is changing what we read and how we think*. Penguin Press.
- Peruško, Z., Vozab, D., & Čuvalo, A. (2020). *Comparing post-socialist media systems: The case of Southeast Europe*. Routledge.
- Sunstein, C. (2001). Republic. com princeton. *Telhami, Shibley: 2010 Arab Public Opinion Poll (conducted by the University of*.
- Sunstein, C. R. (2018). Republic: Divided democracy in the age of social media.
- Tufekci, Z. (2017). *Twitter and tear gas: The power and fragility of networked protest*. Yale University Press.
- Van Dijck, J., Poell, T., & De Waal, M. (2018). *The platform society: Public values in a connective world*. Oxford university press.
- Zuboff, S. (2023). The age of surveillance capitalism. In *Social theory re-wired* (pp. 203-213). Routledge.

Digital media and the perception of military calling: algorithmic personalization and echo chambers in Southeastern Europe

MARIJA GOMBAR

ABSTRACT

This paper examines the impact of algorithmic personalization and echo chambers on young people's perceptions of military service in Southeast Europe, with a focus on the differences between EU and non-EU states. The research investigates how digital media shapes attitudes toward military careers within the region's historical, cultural, and socio-economic contexts. A qualitative analysis of social media campaigns reveals key narratives and communication strategies. In EU states like Croatia and Slovenia, the emphasis is on professional growth and international cooperation, while non-EU countries such as Serbia and Bosnia and Herzegovina stress themes of patriotism. Additionally, socio-economic conditions play a significant role in shaping perceptions, with higher youth unemployment increasing the attractiveness of military service as a pathway to socio-economic advancement. The study supports theories related to media construction of reality, social learning, and framing, and it offers guidelines for adapting military recruitment campaigns to digital environments.

Keywords: algorithmic personalization; digital media; echo chambers; Southeast Europe; youth.

UDK: 658.114-058.1:005.32(497.5)
Prethodno priopćenje
DOI: 10.46917/st.16.1.3
Zaprimljeno: 14. siječnja 2025.

Utjecaj vanjskih faktora na generacijsku tranziciju u obiteljskim poduzećima iz perspektive internih i vanjskih dionika

IVA SENEGOVIĆ

SAŽETAK

Obiteljska poduzeća važan su segment svakog gospodarstva radi njihovog društveno-ekonomskog značaja, a generacijska tranzicija jedan je od njihovih najvećih izazova. Generacijska tranzicija odvija se u vrlo specifičnom, promjenjivom i neizvjesnom kontekstu koji oblikuju interni i vanjski faktori, njihova interakcija i dionici koji svojom (ne)aktivnošću utječu na uspješnost provođenja tranzicije. Većina dosadašnjih istraživanja odnosi se na interne faktore i dionike koji oblikuju proces generacijske tranzicije stoga je cilj ovoga istraživanja identificirati percepcije internih i vanjskih dionika o važnosti vanjskih faktora na proces generacijske tranzicije. Kako bi se ostvario cilj istraživanja, koristila se kombinacija istraživačkih tehnika: *360° Stakeholder Feedback*, matrica utjecaja i neizvjesnosti i metoda anketiranja. Istraživanje je identificiralo „slijepe točke“ i „slabe signale promjena“ koji ukazuju na zanemarivanje ili umanjivanje značaja vanjskog okruženja kod internih dionika. Budući da poduzeća ne djeluju odvojeno od okruženja, takav pristup izlaže obiteljsko poduzeće rizicima i propuštenim prilikama koje mogu ugroziti uspješno provođenje generacijske tranzicije pa se nude preporuke prevladavanja takvih izazova.

Ključne riječi: obiteljska poduzeća, generacijska tranzicija, vanjski faktori, interni i vanjski dionici

1. UVOD

Europska komisija je tranziciju vlasništva i upravljanja svrstala među najveće izazove s kojima se susreću mali i srednji poduzetnici u Europi, s obzirom na broj poduzeća koji kroz taj proces prolaze i broj zaposlenika ugroženih radi neadekvatnog sustava prijenosa vlasništva i upravljanja (European Commission, 2020). Statistike koje zorno prikazuju brojnost poduzeća koji kroz proces generacijske tranzicije prolaze i neuspješnost provođenja takvih tranzicija, dodatno ističu važnost da se ovome problemu posveti potrebna pažnja.

U Hrvatskoj je problem tranzicije vlasništva i upravljanja poseban jer većini poduzetnika tek predstoji prvo iskustvo generacijske tranzicije vlasništva i upravljanja (CEPOR, 2021). Iako zakonodavni okvir koji regulira poslovne subjekte u Hrvatskoj još uvijek ne prepoznaje koncept obiteljskih poduzeća, prema podacima Centra za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja (CEPRA) za Hrvatsku, pretpostavlja se da je 50 % zaposlenih u obiteljskim poduzećima, da su većina mikro i malih poduzeća obiteljska i u vlasništvu prve generacije poduzetnika koja njima i upravljaju (European Family Businesses & KPMG, 2019; CEPRA, n.d.).

Praćenjem i anticipiranjem promjena internog i vanjskog okruženja moguće je generacijsku tranziciju učiniti uspješnijom kroz stvaranje bolje informacijske podloge za strateško odlučivanje različitih dionika. Pri tome, svaki dionik ima svoju ulogu kojom utječe na proces generacijske tranzicije. Većina istraživačkih radova naglasak daje na utjecaj internih faktora i internih dionika na proces generacijske tranzicije, stoga je cilj ovoga istraživanja identificirati faktore vanjskog okruženja koji utječu na generacijsku tranziciju u obiteljskim poduzećima iz perspektive internih i vanjskih dionika.

Kako bi se prepoznale različite perspektive i uloge dionika povezane s generacijskom tranzicijom, došlo do dubljih spoznaja o procesu te identificirali faktori vanjskog okruženja, odabrana je kombinacija različitih istraživačkih tehnika i metoda koje su omogućile ostvarenje glavnog cilja istraživanja - *360° Stakeholder Feedback*, matrica utjecaja i neizvjesnosti i metoda anketiranja. Pretpostavka ovoga istraživanja je da se generacijska tranzicija odvija u vrlo specifičnom, promjenjivom i neizvjesnom kontekstu koji, uz interne, oblikuju i vanjski faktori i dionici koji svojom (ne)aktivnošću utječu na uspješnost provođenja tranzicije. Odnosi koje poduzeće uspostavlja i gradi sa svojim dionicima i način na koji upravlja odnosima, jedinstveni su za svako poduzeće. Dobro uspostavljeni odnosi predstavljaju velik kapital za poduzeće i konkurentsku prednost u odnosu na poduzeća koja takve odnose ne njeguju.

2. TEORIJSKI OKVIR

Obiteljska poduzeća važan su dio nacionalnih ekonomija zbog njihovih značajnih ekonomsko-društvenih doprinosa. U većini svjetskih zemalja obiteljska poduzeća bilježe najveći udio u segmentu malih i srednjih poduzeća. Među njima se nalaze dugovječna poduzeća i poduzeća ubrzanog rasta (Alpeza & Peura, 2012). Razvijene zemlje s dugom tradicijom obiteljskog poduzetništva najbolje svjedoče o doprinosu obiteljskih poduzeća njihovim gospodarstvima. U razvijenim zemljama se stoga velika pažnja posvećuje obiteljskim poduzećima, kroz brojna istraživanja i prilagođen sustav potpore. Jedan od glavnih problema obiteljskog poduzetništva prijenos je vlasništva i upravljanja s osnivača na sljedeću generaciju nasljednika, a zatim i naredne tranzicije. Porazna je statistika koja pokazuje kako svega 30 % obiteljskih poduzeća uspješno obavi prijenos na drugu generaciju, a približno 15 % na treću (Lombard Odier, 2024; Botero et al., 2019; Suess-Reyes, 2019).

Novije istraživanje iz 2017. g., koje opisuje probleme hrvatskih obiteljskih poduzetnika, fokusirano je na upravljanje i nasljeđivanje obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj. Istraživanje je pokazalo kako je 70 % hrvatskih obiteljskih poduzeća u vlasništvu jedne osobe, te da se radi uglavnom o mladim (do 10 godina starim) mikropoduzećima (njih 76 %). U čak 80 % slučajeva u vlasništvu su prve generacije poduzetnika (osnivača), a u poduzeće su, uz vlasnika, najviše uključeni supružnici (u 68 % slučajeva). Čak 74 % vlasnika smatra kako bi njihova djeca trebala biti zaposlena u obiteljskom poduzeću, neovisno o njihovom iskustvu, znanju i školovanju iz područja poduzetništva. Stoga ne čudi kako 84 % vlasnika obiteljskih poduzeća ima namjeru prenijeti vlasništvo i upravljanje na svoju djecu, iako većina (59 %) nema izrađen plan takve tranzicije, u bilo kojem obliku. Kao najveće izazove obiteljskog poduzetništva vlasnici obiteljskih poduzeća prepoznaju vanjske faktore, kao što su: trenutačna ekonomska situacija u Republici Hrvatskoj, konkurencija te problem likvidnosti izazvan vanjskim utjecajima (Bušić, 2017).

Jedan od ključnih uzročnika problema generacijske tranzicije je interakcija različitih faktora vanjskog i internog okruženja poduzeća, koja ostvaruje svoje sinergijske efekte, koji mogu i negativno djelovati na kontinuitet obiteljskog poduzeća. S obzirom na to da brojnost obiteljskih poduzetnika s namjerom obavljanja generacijske tranzicije, a prepoznavanja vanjskih faktora kao velikih izazova tranzicije, važno je identificirati vanjske faktore koje različiti dionici smatraju utjecajnim na proces generacijske tranzicije. Vanjski faktori se pritom odnose na faktore utjecaja izvan organizacije koji djeluju na poduzeće i njegove procese; ono na njih ne može utjecati ili može samo ograničeno utjecati, a mora im se prilagođavati ako želi opstanak i razvoj. Dionici su pojedinci ili skupine koji/e mogu utjecati ili na koje/u utječe ostvarenje ciljeva poduzeća. Oni mogu biti interni i vanjski. Sharma (2003) interne dionike opisuje kao one koji su s poduzećem povezani kao zaposlenici (primaju plaću od poduzeća), vlasnici (dioničari), i/ili obiteljski članovi. One koji nisu povezani s poduzećem kroz vlasništvo, zaposlenje ili obiteljsko članstvo, ali mogu dugoročno utjecati na napredak poduzeća nazivaju se vanjskim dionicima.

2.1. Generacijska tranzicija u obiteljskim poduzećima

Brojni znanstvenici koji se bave temama obiteljskog poduzetništva pokušali su odrediti dimenzije i faze uspješne generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima, što predstavlja veliki izazov, jer proces ne podrazumijeva jednostavnu smjenu generacija na liderskoj poziciji, već komplicirani proces u kojem se paralelno događaju višestruki prijenosi – znanja, uloga, upravljačke kontrole, socijalnog kapitala, moći (Dasplet et al., 2016). Usporedbom uspješno i neuspješno provedenih generacijskih tranzicija znanstvenici su nastojali izolirati faktore koji doprinose uspješnoj provedbi tog procesa.

Prema Family Business Consulting Group (n.d.), kako bi naučio voditi obiteljsko poduzeće, potencijalni nasljednik mora prvo naučiti o poduzetništvu općenito kroz formalno obrazovanje te stjecanje poslovnog iskustva van obiteljskog poduzeća. Potreban je odlazak van vlastitog obiteljskog poduzeća kako bi se spretnost, vještina, umješnost, iskustvo, znanje i stručnost dovelo natrag u obiteljsko poduzeće i upotpunilo postojeće. No, rad u drugom poduzeću može imati i svoje negativne posljedice. Postoji opasnost da se osoba koja je na treningu izvan obiteljskog poduzeća u njega više ne vrati. Ako se ipak odluče vratiti, bitno je da se izvan obiteljskog poduzeća dokažu kao sposobni poslovni ljudi, ne samo obitelji i drugima, već i samima sebi.

Nakon upoznavanja s poduzetništvom kroz obrazovanje i stjecanje radnog iskustva izvan obiteljskog poduzeća, slijedi upoznavanje s obiteljskim poslom. Važno je da potencijalni nasljednici nauče poštivati što je to u obiteljskom poduzeću što ga čini posebnim u očima vlasnika, zaposlenika, partnera i kupaca. U ovoj je fazi najveći naglasak stavljen na ispreplitanje osobnih i poslovnih vrijednosti. Izuzetno je važno da se u poduzeće postupno ugrađuju i vrijednosti nasljednika, od kojih se očekuje da će

oplemeniti postojeće vrijednosti ugrađene u poduzeće. Kako poduzeće raste, vrijednosti se moraju nastaviti razvijati ovisno o kontekstu. Tradicija se poštuje, no mlađe generacije moraju imati slobodu njezine interpretacije kroz prizmu novih razvojnih mogućnosti (Zellweger, 2017).

Nakon što su se potencijalni nasljednici upoznali s obiteljskim poslom, uče voditi poduzeće, odnosno upravljati cijelom skalom internih i vanjskih složenosti s kojima se poduzeće suočava. Nakon toga, vlasnik se povlači, postupno prepušta poduzeće svojem nasljedniku i planira što će se događati s poduzećem kada on ili ona više ne budu aktivni u poduzeću. Ako se posao namjerava zadržati u obitelji, postavlja se pitanje kako će se upravljati procesom imenovanja nasljednika te umirovljenja postojećeg vlasnika te koja će biti njegova uloga u poduzeću nakon preuzimanja mlađe generacije (Family Business Consulting Group, n.d.).

U svojem poslovnom životnom ciklusu obiteljsko poduzeće kreće se od razvojne poduzetničke faze do zrele upravljačke faze. Kako bi izbjegao kretanje poduzeća prema propadanju, poduzetnik, ili još vjerojatnije njegov nasljednik, morat će reorganizirati poduzeće te razviti nove vrijednosti za njegovu uspješniju budućnost. Preuzimanjem nove uloge u obiteljskom poduzeću, mlađoj generaciji otvara se upravo takva prilika. Faktori koji su bitni za uspješno upravljanje različitim razvojnim fazama u procesu generacijske tranzicije su: poslovno iskustvo i obrazovanje, zajedničke obiteljske vrijednosti, upravljanje odnosima s dionicima, inoviranje poslovnog modela te uloga starije generacije poduzetnika nakon povlačenja s čelne pozicije (Family Business Magazine, 2023).

2.2. Vanjski faktori koji utječu na proces generacijske tranzicije

Brojne su specifične pokretačke snage na kojima obiteljska poduzeća grade svoje konkurentske prednosti te im omogućavaju uspješno prevladavanje izazova generacijske tranzicije. One se prvenstveno odnose na interne faktore poduzeća, poput: individualnih faktora pojedinaca direktno uključenih u generacijsku tranziciju, faktora odnosa među različitim dionicima poduzeća, financijskih faktora, procesnih faktora dobrih poslovnih procedura, običaja ili praksi unutar poduzeća, i dr. (Alayo, et al., 2016). Takve pokretačke snage poduzetničkih obitelji pozitivno utječu na njihovu dugovječnost i sposobnost nošenja s nesigurnim vanjskim faktorima.

Za sagledavanje cjelokupne problematike generacijske tranzicije, nije dovoljno promatrati samo interne faktore i njihovu interakciju, već ih treba staviti u odnos i s vanjskim faktorima i trendovima koji dodatno kompliciraju već izazovne procese generacijske tranzicije, noseći sa sobom rizike, ali i prilike za obiteljske poduzetnike:

1. *Političko-pravni faktori/trendovi*: poduzetnička klima; aktivne vladine politike poticanja poduzetništva; porezno-pravni okvir; institucionalna podrška prijenosu poslovanja formalnog i neformalnog tipa; budžet koji se na nacionalnoj razini izdvaja za znanost i obrazovanje; obrazovanje za poduzetništvo; omogućavanje i promicanje suradnje različitih sektora; zaštita intelektualnog vlasništva; i dr.
2. *Ekonomski faktori/ trendovi*: dugotrajna gospodarska kriza; izazovi internacionalizacije poslovanja; promjene u jednoj grani industrije sve jače utječu na poduzeća iz drugih industrijskih grana što dovodi do promjena na tržištu ponude i potražnje; fragmentiranost tržišta s kolebljivim ponašanjem potrošača (Peters, 1987); globalni pristup znanju/ poslovnom povezivanju/ financiranju više nije rezerviran samo za velika poduzeća; pojava novih izvora i oblika financiranja; razvoj novih poslovnih modela (npr. suradnja jakih konkurenata, izdvajanje sporednih djelatnosti poduzeća, pozicioniranje mladih tehnološki naprednih softverskih i hardverskih poduzeća na tržištu kroz suradnju s velikim etabliranim poduzećima, jačanje tzv. komplementarnih poduzeća koja ne ulaze u direktnu konkurenciju

s postojećim poduzećima, već razvijaju proizvode/ usluge koje nadopunjavaju ponudu tvrtki koje su se na tržištu već profilirale ili se usmjeravaju prema novim tržišnim segmentima, ...); nematerijalni aspekti vrijednosti poduzeća dobivaju na važnosti (Gimeno et al., 2010; Carsrud & Brännback, 2011); i dr.

3. *Sociološki ili društveni faktori/ trendovi*: snaženje potrebe za samoaktualizacijom i individualizacijom pojedinca; konformizam kod mladih (kao reakcija na sve dinamičnije globalne promjene) i preusmjeravanje želja na životna područja u kojima ih je lakše ostvariti; sigurnost kao idealno obilježje radnog mjesta za mlade; rastuća vjera u vlastite sposobnosti i osobni autoritet mladih; slabljenje tradicionalnih vrijednosti (obitelj), a snaženje materijalističkih vrijednosti (društveni standard i sigurnost); konstruiranje vlastitog identiteta i vrijednosno utemeljenog pogleda na svijet (Ilišin & Spajić Vrkaš, 2015); promjene u obiteljskoj dinamici (npr. porast razvoda, zajedničkog partnerstva, novih brakova, posvojenja, i drugih oblika odnosa koji proširuju shvaćanje obitelji i obiteljskog konteksta obiteljskog poduzetništva; promjene u tradicionalnom ciklusu koji uključuje obrazovanje – zaposlenje – mirovinu (npr. tinejdžeri pokreću multimilijarderske poslove prije završetka svog formalnog obrazovanja, zaposlenici u svojim 40-ima ili 50-ima razmišljaju o mogućnostima promjene karijere ili pokretanja vlastitog poslovnog pothvata, ...) (Morris, 2016); migracije mladih u inozemstvo i veće gradove radi bolje perspektive zapošljavanja, “izgradnje karaktera”, obrazovanja, i općenito nezadovoljstva životom u Hrvatskoj (žele živjeti u “uređenoj zemlji” gdje će se njihovo obrazovanje i rad cijeliti na odgovarajući način, nedostatka povjerenja u institucije, percepcije rasta korupcije, zapošljavanja “preko veze ili stranačke podobnosti”, ...) (Ilišin, Gvozdanović & Potočnik, 2015; Peračković & Rihtar, 2016; Potočnik & Adamović, 2018) i dr.
4. *Tehnološki faktori/ trendovi*: računalna pismenost mladih; razvoj informacijskih tehnologija; e-poduzeća; ovisnost svjetskog gospodarstva o računalu i računalnim mrežama; pametna automatizacija; umjetna inteligencija; *Internet of Things (IoT)*; digitalizacija i pametna rješenja na objedinjenim platformama (tzv. simbiotska ekonomija); i dr. (Global Industry Vision Report, 2019).
5. *Ekološki i etički faktori/ trendovi*: raste percepcija korisnosti obrazaca ponašanja na granici zakonski i etički dopustivog; sazrijevanjem i stjecanjem viših stupnjeva obrazovanja mladi gube vjeru u važnost osobnih kvaliteta, uz istodobni rast percepcije da presudnu ulogu za uspjeh u hrvatskom društvu imaju razni oblici privilegija - osobne ili obiteljske veze i poznanstva i politička podobnost (Ilišin & Spajić Vrkaš, 2015); jača svijest o važnosti društvene odgovornosti poduzeća (Mohr et al., 2001) i povjerenja (Welter et al., 2006); filantropske aktivnosti poduzeća ne samo u smislu projekata koje financiraju već i prepuštanja vlasništva i upravljanja humanitarnoj zakladi prilikom povlačenja iz posla (Steen, 2024); i dr.

Ovi trendovi ne smiju se zanemariti prilikom generacijske tranzicije s obzirom na prilike i prijetnje koje se otvaraju za mlađu i stariju generaciju obiteljskih poduzetnika. Već danas postoje obiteljska poduzeća u kojima sudjeluju pripadnici više različitih generacija (Chandler, 2023), svaki sa svojim načinom komunikacije, stavovima i pogledima na svijet oko sebe. Uzor koji je mlađa generacija tradicionalno prepoznavala u starijoj generaciji poduzetnika, dovodi se u pitanje s obzirom na rastući broj uspješnih tinejdžera poduzetnika s kojima se mlađa generacija može lakše poistovjetiti. Izražena potreba mlađe generacije za samoostvarenjem u poduzetništvu, uslijed pojave novih izvora i oblika financiranja i institucionalne podrške formalnog i neformalnog tipa, pojednostavljuje i smanjuje rizike pokretanja vlastitog *startup* projekta.

Prati li obrazovanje trendove u načinu proizvodnje i distribucije znanja? Novi modeli edukacije dio su tzv. Open Courseware Movementa koji je započeo 2001. kada je MIT započeo sa snimanjem svih svojih predavanja i omogućio njihovo besplatno *online* pregledavanje. Appleova iTunes U platforma nudi preko 500 000 kolegija s čak 1,000 sveučilišta s preko 700 milijuna pregleda. Nedavno su napravili iskorak u smjeru primarnog i sekundarnog besplatnog *online* obrazovanja za sve (2 Billion Jobs to Disappear by 2030). Ovaj otvoreni pristup koji omogućuje stjecanje znanja s prestižnih učilišta od renomiranih stručnjaka i znanstvenika nesumnjivo će utjecati na razvojne tijekove brojnih procesa i područja u budućnosti. Za nasljednike obiteljskih poduzeća to je potencijal za stjecanje znanja i vještina potrebnih za suvremeno poduzetništvo i prilika za ostvarivanje internacionalnih kontakata putem zajednica koje takve platforme stvaraju. Otvaraju se prilike za olakšanu internacionalizaciju i nove iskorake do tada tradicionalno vođenih poduzeća, ili, za pokretanje vlastitih poduzetničkih projekata mlađe generacije Z, individualistički nastrojene, ali s potrebom da vlastitim inicijativama ostvare utjecaj na društvene promjene (Harvard News, 2017).

Iznimno brzim razvojem tehnologije koji starija generacija teže prati i produljenjem životnog vijeka, moguća je promjena paradigme obiteljskog poduzetništva, gdje će mlađa generacija s potrebnim znanjima i poduzetničkom ambicijom zapošljavati svoje roditelje. Tada mlađa generacija postaje nositelj poduzetničkog projekta, nadređena roditelju, ili, mlađa generacija otkupljuje vlasnički udio od svojih roditelja, kako bi razvijali poduzeće „na svoj način“: korištenjem riskantnijih strategija rasta, repozicioniranjem/restrukturiranjem poduzeća, korištenjem novih tehnoloških mogućnosti, društveno odgovornih razvojnih modela, i dr. (PWC, 2016).

Vitalna starija generacija poduzetnika već danas je spremna podržati djecu (ponekad i unuke!) da uče pokušajem i pogreškama na vlastitom pothvatu, a poslije se spremnije priključe obiteljskom poduzeću. Otuda i trend obiteljskih klastera u kojima se *startup* projekti mlađe generacije nastavljaju na poslovanje originalnog obiteljskog poduzeća. Odnosno, *startup* projekti mlađe generacije djeluju kao zasebni poduzetnički pothvati, no često sjemenski kapital ili neki drugi resursi pribavljaju obiteljska poduzeća starije generacije. Kao reakcija na jačanje svijesti o društvenoj odgovornosti, starija generacija poduzetnika može se pojaviti u ulozi investitora u društveno korisne projekte, a mlađa generacija u ulozi društvenog poduzetnika. Ovakvi poslovni modeli uobičajeno ne podrazumijevaju povezivanje samo dvaju poduzeća obiteljskih srodnika već širenje mreže na druge organizacije, poduzeća i pojedince. Primjeri interesnih klastera osobito su zanimljivi na nivou regija gdje je jednostavnije identificirati i povezati dionike koji dijele određene vrijednosti i probleme zajednice čiji su dio (Santos, 2015a, 2015b).

Svi ovi primjeri prikazuju (potencijalne) rezultate interakcije internih faktora (osobina ličnosti, obiteljskih odnosa, ...) s jedne i vanjskih faktora (individualizacije, digitalizacije, ekološke osviještenosti, ...) s druge strane, ali i rezultate interakcije faktora iste vrste (internih međusobno i vanjskih međusobno). U navedenim primjerima moguće je prepoznati uloge koje različiti dionici obiteljskih poduzeća obnašaju i posljedice koje njihove aktivnosti u interakciji s vanjskim faktorima mogu imati na generacijsku tranziciju u obiteljskim poduzećima; one pozitivne i one negativne.

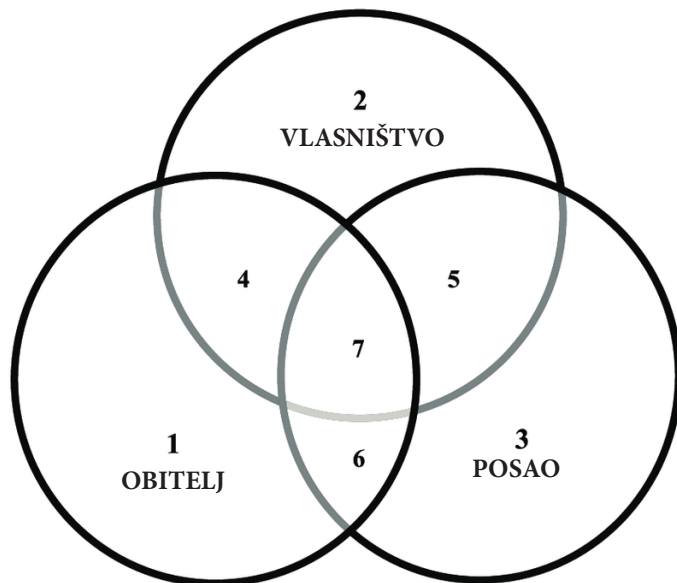
2.3. Dionici generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima

Centralna zadaća svakog poduzeća je aktivno upravljanje interakcijama s poslovnim okruženjem te prepoznavanje i uvažavanje interesa relevantnih dionika koji će osigurati dugoročni uspjeh i opstanak poduzeća na tržištu (Freeman, 1984). Važno je naglasiti kako je jedan od ključnih faktora za uspješno prevladavanje izazova u procesu generacijske tranzicije upravo sposobnost upravljanja odnosima s dionicima.

Smatra se kako je Stanford Research Institute još 1962. godine uveo pojam interesnih skupina ili dionika (engl. *stakeholder*) namjerno se poigravajući riječju dioničar (engl. *stockholder*) koji se do tada smatrao jedinim koji je utjecao ili na kojega je neka organizacija vršila utjecaj. Prepoznavanjem drugih pojedinaca ili grupa koje imaju ulog (engl. *stake*) u nekoj organizaciji, proširio se fokus na niz novih subjekata na koja poduzeća trebaju obratiti pažnju (Tafra-Vlahović, 2009). U literaturi menadžmenta, termin je popularizirao R. Edward Freeman 1984. godine široko definirajući interesne skupine kao pojedinca ili skupinu koja može utjecati ili na koju utječe ostvarenje ciljeva poduzeća (Freeman, 1984).

Sva novija istraživanja prepoznaju važnost proaktivnog odnosa s dionicima (engl. *proactive stakeholder engagement*) u kojem poduzeća anticipiraju potrebe dionika i razvijaju politike koje će takve potrebe prepoznati i na njih pravovremeno i primjereno reagirati. Sharma tako u svojoj disertaciji 1997., a kasnije i u svojim drugim radovima (2001, 2003, 2004) primjenjuje Freemanovu teoriju interesnih skupina na obiteljska poduzeća. U tim radovima Sharma daje kritiku postojećem pristupu istraživanja obiteljskih poduzeća koji obiteljska poduzeća promatra kao jedinstvenu jedinku, zanemarujući čitav spektar razlika među njima, osobito što se tiče obiteljskog podsistema. Iako u svim obiteljskim poduzećima obiteljski članovi utječu na poduzeće, Sharma (2001, 2003) smatra kako postoje značajne razlike u načinu i razini utjecaja obitelji i da svako poduzeće kao što razvija vlastitu organizacijsku shemu koja pomaže u razumijevanju specifičnih struktura i procesa u poduzeću, treba razviti vlastitu jedinstvenu mapu dionika koja će omogućiti razumijevanje uloga, mogućnosti, potreba i zahtjeva internih dionika. Svoj koncept temelji na modelu tri međusobno preklapajuća kruga obiteljskog poduzetništva Tagiuri i Davisa (1996), koji dionike obiteljskog poduzeća promatra kroz tri dimenzije – vlasništvo, posao i obitelj, i kategorizira u 7 grupa internih dionika.

Slika 1. Statički model obiteljskog poduzeća kroz tri dimenzije interesa dionika obiteljskog poduzeća



Izvor: Gersick, Davis, McCollom-Hampton & Lansberg, 1997, p. 39.

Tako Sharma (2003) *interne dionike* opisuje kao one koji su s poduzećem povezani kao zaposlenici (primaju plaću od poduzeća), vlasnici (dioničari) i/ili obiteljski članovi. Svaki interni dionik u obiteljskom poduzeću pozicionira se u samo jednu od sedam mogućih grupa dionika (ovisno o interesu/ima povezanim s obiteljskim poduzećem). One koji nisu povezani s poduzećem kroz vlasništvo, zaposlenje ili obiteljsko članstvo, ali mogu dugoročno utjecati na napredak poduzeća Sharma naziva *vanjskim dionicima*.

Pozicioniranje dionika otkriva pozicije pojedinih internih dionika poduzeća u određenom vremenu, što je osobito važna informacija prilikom pripremanja prijenosa vlasništva i/ili upravljanja u obiteljskom poduzeću i korisna informacija savjetnicima obiteljskih poduzeća i/ili vlasnicima u razumijevanju različitih perspektiva internih dionika povezanih s poduzećem. Poželjno je da u kreiranju mape pozicioniranosti internih dionika za budućnost sudjeluju interni dionici predstavljajući svoje želje i interese za budućnost. Takav pristup ima snažnu komunikacijsku ulogu koja doprinosi izgradnji kulture reciprociteta karakterističnoj za obiteljska poduzeća (Sharma, 2004). Jednom kada se buduće uloge ključnih dionika preciziraju i pozicioniraju unutar mape, započinje proces pripreme pojedinaca za njihove nove uloge (Sharma, 2003).

Od internih dionika, obiteljska poduzeća su pod najsnažnijim utjecajem *obiteljskih članova*, a kvaliteta odnosa među njima kritičan je faktor uspješnosti generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima. Brojna istraživanja pokazuju kako su skladni obiteljski odnosi među obiteljskim članovima ključni za uspješno obiteljsko poduzeće, kao i za uspješnu tranziciju vlasništva i upravljanja (Flören, 2002; Sharma, 2004; Ward, 2004). Što je obitelj povezanija, veća je težnja da zajedničkom odgovornošću nastave razvijati obiteljsko poduzeće, planiraju prijenos vlasništva i upravljanja, uvode nasljednika i obavljaju uspješnije generacijske tranzicije. U slučaju disfunkcionalnih obiteljskih odnosa, malo je vjerojatno da će obiteljski, ali i neobiteljski članovi povezani s obiteljskim poduzećem, biti motivirani i posvećeni cilju stvaranja održivog obiteljskog poduzeća kroz generacije.

U obiteljskim poduzećima, istaknuta je važnost uvažavanja osobnih i poslovnih interesa koji pridonose održivosti obiteljskog poduzeća dugoročno (Venter & Kruger, 2004). U tome najveću ulogu imaju *osnivači* obiteljskog poduzeća koji utječu na kulturu, vrijednosti koje se njeguju u poduzeću i uspjeh poduzeća. Najčešće se u literaturi pronalazi razlika među osnivačima, ovisno o tome daju li prednost obiteljskim ili poslovnim interesima (Hoover & Lombard Hoover, 1999; Schuman et al., 2010; Eckrich & McClure, 2011; Koeberle-Schmid, 2014). Oni koji daju prednost obiteljskim interesima, uobičajeno uključuju svoje nasljednike vrlo rano, u mlađoj dobi, na nižim pozicijama i s niskim razinama formalnog obrazovanja. Osnivači koji su primarno usmjereni na poslovne interese, potiču nasljednike da završe visoku razinu formalnog obrazovanja i da prva iskustva stječu van obiteljskog poduzeća prije nego što se uključe u rad obiteljskog poduzeća na menadžerskim pozicijama. Pokazalo se kako participativni lideri koji uvažavaju doprinos i kontinuirano vrednuju rad obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika u pravilu postižu bolje rezultate u obitelji i poslu (Nasr et al., 2025).

Andrews (2023) smatra da je uspješnost generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima, između ostalog, uvjetovana spremnošću starije generacije poduzetnika da se odrekne kontrole. Gubitak moći predstavlja velik problem za poduzetnika i odvraća ga od planiranja generacijske tranzicije. Snažna potreba da se održi dojam poduzetnika kao centralne figure bez čije bi se prisutnosti opstanak poduzeća dovelo u pitanje, utječe na njegovu nevoljkost da delegira odgovornost i za najmanje poslovne odluke. Time gradi imidž sebe kao nezamjenjive figure u očima ostalih dionika povezanih s poduzećem koje uspijeva uvjeriti kako bi njegovo povlačenje značilo nesagledive posljedice za poduzeće. Gubitak moći u obiteljskom poduzeću za poduzetnika predstavlja prvi korak u gubitku kontrole nad njegovim vlastitim životom (Weenink, 2024). Stoga je stabilnost obiteljskog poduzeća

te financijska sigurnost, osjećaj korisnosti i svrhovitog doprinosa starije generacije u vrijeme njegova ili njezina povlačenja izuzetno važna za percepciju uspješnosti generacijske tranzicije.

Za *mlađu generaciju* nasljednika, percepcija uspješnosti generacijske tranzicije ovisi o mogućnostima realizacije vlastitih ambicija, zadovoljenja karijernih planova i osjećaja ispunjenosti radeći za obiteljsko poduzeće (Zellweger, 2011). Stoga se mlađoj generaciji ne smije nametati uključivanje u obiteljski posao već im ponuditi takvu mogućnost uz stjecanje potrebnih kvalifikacija i iskustva.

Kako bi jedna i druga strana donijele informiranu i najbolju odluku za vlastitu budućnost i budućnost obiteljskog poduzeća, potrebna je otvorena komunikacija i zajedničko promišljanje o privatnim i poslovnim interesima u budućnosti. Zajednički stvorena vizija budućnosti temelj je kontinuiteta obiteljskog poduzeća i zahtijeva kontinuiran i otvoren komunikacijski proces među obiteljskim članovima, a onda i drugim važnim dionicima. Kontinuitet obiteljskog poduzetništva ne mora nužno značiti nastavak postojećeg obiteljskog poduzeća kroz generacijsku tranziciju. Postoje obitelji koje kapital obiteljskog poduzeća koriste za pokretanje novog poslovnog pothvata mlađe generacije, stoga je tijekom uvođenja mlađe generacije u posao važno prenijeti iskustveno znanje, socijalni kapital, strast za poslom i inovativni duh (Zellweger, 2011).

Prema Sharmi (2011), poduzetnici kod mlađe generacije budućih nasljednika visoko vrednuju karakteristike integriteta i posvećenosti poslu, sposobnost stjecanja poštovanja neobiteljskih zaposlenika, sposobnost donošenja odluka, iskustvo, međuljudske vještine, inteligenciju i samopouzdanje. S druge strane, teško objektivno procjenjuju mlađu generaciju radi emocionalne povezanosti s njima. Osim toga, pokazalo se kako je mlađa generacija koja dolazi iz obiteljskih poduzeća manje svjesna svojih sposobnosti, talenata, osobnih ciljeva i karijernih interesa. Mogući razlozi tome su osjećaj odgovornosti za preuzimanje liderske uloge koji je često nametnut mlađoj generaciji i nemoć da se tome odupru, što ih odmiče od promišljanja o vlastitim interesima u budućnosti. U ovakvim se situacijama neobiteljski dionici mogu pokazati kao vrijedna grupa dionika sa svojim specifičnim znanjima temeljenim na iskustvu rada s obiteljskim poduzećem, kao mentori mlađoj generaciji lidera ili za (privremeno) preuzimanje liderske uloge ako se takva potreba ukaže.

U slučaju da postoje neobiteljski dioničari, njihove uloge i odgovornosti također se trebaju definirati i usuglasiti tijekom donošenja takvih odluka. Jednako tako, svi dioničari, neovisno o obiteljskom članstvu trebaju se složiti oko eventualnog uključivanja neaktivnih obiteljskih članova u obiteljsko poduzeće (PWC, 2023).

Buah et al. (2022) svojim su istraživanjem ponudili šire viđenje identifikacije dionika i njihovih utjecaja, jer razmatraju i utjecaj *vanjskih dionika* koji nisu povezani s poduzećem vlasništvom, zaposlenjem i/ili obiteljskim članstvom, ali mogu dugoročno utjecati na napredak poduzeća. Centralnu ulogu u procjeni važnosti vanjskih dionika imaju menadžeri koji odlučuju na temelju svoje percepcije koji vanjski dionici su važni i kojima će posvetiti pažnju. Pri tome moraju biti svjesni da se karakteristike dionika mogu mijenjati kroz vrijeme i od situacije do situacije te da se statične mape dionika, iako korisne, trebaju staviti u odgovarajući kontekst. Radi menadžerske subjektivnosti kod prosudbe dionika, važno je znati kakvu ulogu u tome igraju karakteristike menadžera koji dionike procjenjuju (vrijednosti, uvjerenja, stavovi, iskustvo, znanje ...). Karakteristike menadžera su zapravo moderator u odnosima s dionicima (Mitchell et al., 2011).

Neizvjesnost i kompleksnost promjena u okruženju zahtijeva od menadžera razvoj mehanizma koji će omogućiti anticipiranje promjena i pravovremenu i primjerenu reakciju na te promjene. To nije moguće bez podrške ostalih interesnih skupina povezanih s generacijskom tranzicijom – vanjskih dionika. Vanjski dionici generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima u Hrvatskoj su različite

državne, privatne i nevladine organizacije koje pružaju različite oblike podrške u provođenju generacijske tranzicije: resorna ministarstva (Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja, Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike, ...), potporne institucije za poduzetništvo (Hrvatska udruga poslodavaca, Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, Hrvatska banka za obnovu i razvitak, HAMAG BICRO, razvojne agencije, ...), konzultantske kuće koje se bave istraživanjem obiteljskog poduzetništva i nude različite usluge prilikom generacijske tranzicije (KPMG, PWC, Adizes, ...), predstavnici medija (Lider), obrazovne institucije (Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku, Sveučilište VERN', ...), i dr.

Svaki dionik ima svoju ulogu koja direktno utječe na proces generacijske tranzicije: utječe na razvoj ili donosi politike prema obiteljskom poduzetništvu, pruža različite oblike financijske podrške, istražuje, promovira i okuplja obiteljske poduzetnike i njihove potencijalne nasljednike, obrazuje, savjetuje, širi svijest društva o problemima s kojima se obiteljski poduzetnici suočavaju tijekom generacijske tranzicije i dr. Iako različite institucije i mjere podrške za obiteljske poduzetnike postoje, poduzetnici ih često ne prepoznaju, zbog: neosviještenosti njih samih o potrebama koje imaju u različitim fazama razvoja obiteljskih poduzeća (posebno u fazi generacijske tranzicije), neprepoznavanja različitih dionika ovog specifičnog oblika poduzetništva u poduzetničkoj populaciji (društva, ministarstava, razvojnih agencija, ...), slabe promocije i neumreženosti različitih inicijativa podrške usmjerenih prema obiteljskim poduzetnicima i dr.

U interesu je vanjskih i internih dionika sudjelovati u kreiranju podržavajućega ekosistema koji će osigurati potrebne resurse i podršku u procesu generacijske tranzicije te kontinuirano unaprjeđivati ekosistem koji će osigurati razvoj i održivost obiteljskih poduzeća kroz generacije.

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Empirijsko istraživanje sastoji se od tri dijela. U prvom dijelu predstavljena je metodologija istraživanja, gdje je određen glavni cilj empirijskog istraživanja, obrazložen odabir metode, ispitanika i instrumenta istraživanja te opisan proces prikupljanja i analize podataka. U drugom dijelu izneseni su rezultati istraživanja koji grafički prikazuju i narativno opisuju različitost stavova ispitanika o temama i podtemama koje su u fokusu istraživanja. U trećem dijelu raspravljaju se rezultati istraživanja, stavljaju se u širi kontekst, uspoređuju s prethodnim saznanjima o temi, potvrđuju se prethodne i predstavljaju nove spoznaje do kojih se došlo provedenim istraživanjem te konstatiraju ograničenja korištene metode.

3.1. Metodologija istraživanja

Cilj empirijskog istraživanja je identificirati i vrednovati utjecaj vanjskih faktora na generacijsku tranziciju u obiteljskim poduzećima sa stajališta internih¹ i vanjskih² dionika. Za ostvarenje cilja istraživanja, odabrana je kombinacija istraživačkih metoda i tehnika.

Za identifikaciju vanjskih faktora prvo se provela analiza sekundarnih izvora podataka iz teorijskog okvira. Analiza sekundarnih izvora podataka ukazala je na brojne vanjske faktore koji na različite načine utječu na budućnost generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima. Vanjski utjecajni

1 *Interni dionici* generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima su predstavnici starije generacije obiteljskih poduzetnika i mlađe generacije potencijalnih nasljednika.

2 *Vanjski dionici* generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima su različite državne, privatne i nevladine organizacije koje pružaju različite oblike podrške u provođenju generacijske tranzicije: resorna ministarstva, udruge poduzetnika, razvojne agencije i druge potporne institucije za poduzetništvo, konzultantske kuće koje se bave istraživanjem obiteljskog poduzetništva i nude različite usluge prilikom generacijske tranzicije, predstavnici medija, obrazovne institucije, i dr.

faktori grupirani su prema zajedničkim karakteristikama u političko-pravne, ekonomske, društvene, tehnološke, ekološke i etičke (STEEP).

Nakon formiranja liste vanjskih utjecajnih faktora iz sekundarnih izvora, lista faktora nadopunjena je faktorima koje su identificirali interni i vanjski dionici generacijske tranzicije metodom anketiranja. Za potrebe ovog istraživanja, identificirani su sljedeći dionici koji su pozvani uključiti se u istraživanje:

- *interni dionici*: starija generacija obiteljskih poduzetnika (vlasnici) i mlađa generacija potencijalnih nasljednika obiteljskih poduzeća;
- *vanjski dionici*: predstavnici različitih institucija i organizacija povezanih s obiteljskim poduzećima (Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR), Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja (MINGOR), Ministarstvo rada, mirovinskog sustava, obitelji i socijalne politike (MRMSOSP), Hrvatski zavod za zapošljavanje (HZZ), Hrvatska banka za obnovu i razvitak (HBOR), Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO), KPMG, Hrvatska udruga poslodavaca (HUP), Lider, ADIZES Southeast Europe, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku, Sveučilište VERN', Zagrebački inovacijski centar ZICER, Razvojna agencija Grada Velika Gorica (VEGORA).

Ispitivanje internih dionika provedeno je terenski tijekom siječnja 2020. godine, u suradnji s nastavnicima ustanova iz sustava visokog obrazovanja, gdje se nalaze pripadnici mlađe generacije koji su već u godinama kada ozbiljnije promišljaju ili već sudjeluju u procesu generacijske tranzicije. Ispitivanje se provelo i u suradnji s potpornim institucijama za poduzetnike koje okupljaju ove ciljane skupine na različitim tematskim događanjima. Jedan dio ispitivanja proveden je tijekom Tjedna obiteljskih poduzeća i prijenosa poslovanja u organizaciji CEPOR-a – Centra za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva. Cilj toga događanja bio je potaknuti vlasnike malih i srednjih poduzeća u Hrvatskoj na pravovremenu pripremu za prijenos poslovanja. Istovremeno, upitnik se distribuirao putem poveznice poslana elektroničkom poštom obiteljskim poduzetnicima koji su roditelji mlađe generacije ispitanika, potencijalnih nasljednika, koji su sudjelovali u istraživanju. Odazvalo ih se sveukupno 36.

Ispitivanje vanjskih dionika provedeno je direktnim kontaktiranjem predstavnika odabranih institucija telefonom, pozivajući ih da se odazovu ispitivanju upitnikom koji im se distribuirao putem poveznice poslana elektroničkom poštom tijekom siječnja 2020. g. Odazvalo ih se sveukupno 13.

Istraživačka tehnika *360° Stakeholder Feedback* omogućila je prikupljanje podataka, identifikaciju i analizu utjecaja vanjskih faktora na generacijsku tranziciju u obiteljskim poduzećima, a provedena je u dvije faze:

1. *faza*: ispitanici ispunjavaju prvi upitnik koji se sastoji od pitanja otvorenog tipa, gdje ispitanici vrše identifikaciju faktora koji utječu na problem generacijske tranzicije. Upitnik se ispunjava *online*, putem poveznice poslana na *e-mail* adrese ispitanika. Nakon što ispitanici ispune upitnik, vrši se analiza podataka – povezuju se faktori sa zajedničkim značajkama u grupe i svrstavaju u odgovarajuće područje prema STEEP područjima. Prema tome se formira i drugi upitnik koji sada objedinjuje faktore sekundarnih i primarnih izvora podataka te se nanovo distribuira istim ispitanicima, prema distribucijskoj listi formiranoj nakon završetka prve faze ispitivanja.
2. *faza*: ispitanici ispunjavaju drugi upitnik u kojima objedinjene grupirane faktore ocjenjuju prema neizvjesnosti razvoja pojedinog faktora i intenzitetu njegovog utjecaja u narednom razdoblju od 15 godina, na skali od 1 (= izrazito mala/ slab) do 10 (= izrazito velika/ snažan). Razdoblje od 15 godina u budućnost odabrano je zbog očekivanja da će kroz taj period mlađa generacija potencijalnih nasljednika i starija generacija njihovih roditelja, donositi odluku i prolaziti kroz proces generacijske tranzicije.

Ono što ovu tehniku čini specifičnom i daje joj prednost u odnosu na druge slične participativne istraživačke tehnike koje strukturirano i kvantitativno analiziraju procjene stručnjaka jest što ona omogućava:

- identifikaciju i vrednovanje vanjskih utjecajnih faktora povezanih s problemom istraživanja;
- identifikaciju i izazivanje postojećih uvjerenja različitih dionika povezanih s problemom koji se istražuje;
- prepoznavanje „slijepih točaka“³ i slabih signala promjene⁴ povezanih s problemom istraživanja (Wulf et al., 2010; Wulf et al. 2010a, 2010b).

Druge tehnike ne pretpostavljaju sistematičnu analizu podataka internih i vanjskih dionika, a pretpostavka je da će između te dvije grupe dionika postojati razlika u percepciji vanjskog okruženja. Takve razlike u percepciji omogućavaju da se prepoznaju neosvijesteni utjecajni faktori iz okruženja za određenu grupu dionika, odnosno razlike u pridodavanju značaja pojedinom faktoru između internih i vanjskih dionika.

Nakon vrednovanja faktora, radi se konceptualno mapiranje gdje se faktori raspoređuju prema kriterijima utjecaja i neizvjesnosti. Vizualizacija se vrši uz pomoć dijagrama paukove mreže (engl. *spider diagram*) koji pojednostavljuje proces prepoznavanja „slijepih točaka“ povezanih s problemom generacijske tranzicije – to su faktori koje su jedni dionici ocijenili kao značajnije (u smislu intenziteta i/ili neizvjesnosti njihovog utjecaja) u odnosu na druge dionike.

3.2. Rezultati istraživanja

Odaziv ispitanika istraživanju bio je manji od očekivanog, s obzirom na to da je upitnik prvenstveno distribuiran poduzetnicima i potencijalnim nasljednicima obiteljskih poduzeća koji su iskazali interes za ovom temom odazivom na tematski povezano događanje za obiteljske poduzetnike, pružanjem podrške školovanju svojih potencijalnih nasljednika ili sudjelovanjem u obrazovanju za poduzetništvo.

U prvoj fazi istraživanja sudjelovalo je ukupno 49 ispitanika, od kojih 13 vanjskih, a 36 internih dionika (11 obiteljskih poduzetnika, 25 potencijalnih nasljednika). Ispitanici su ispunili prvi upitnik u kojemu su naveli faktore koji, prema njihovom mišljenju, utječu na problem generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima.

3 slijepa točka (engl. *blind spots*) = razvojni tijekovi koje poduzeće ili pojedinac namjerno ili nenamjerno previdi

4 slabi signali promjene (engl. *weak signals*) = prvi indikatori budućih promjena u okruženju

Od identificiranih vanjskih faktora iz sekundarnih i primarnih izvora formirana je jedinstvena lista od 29 faktora:

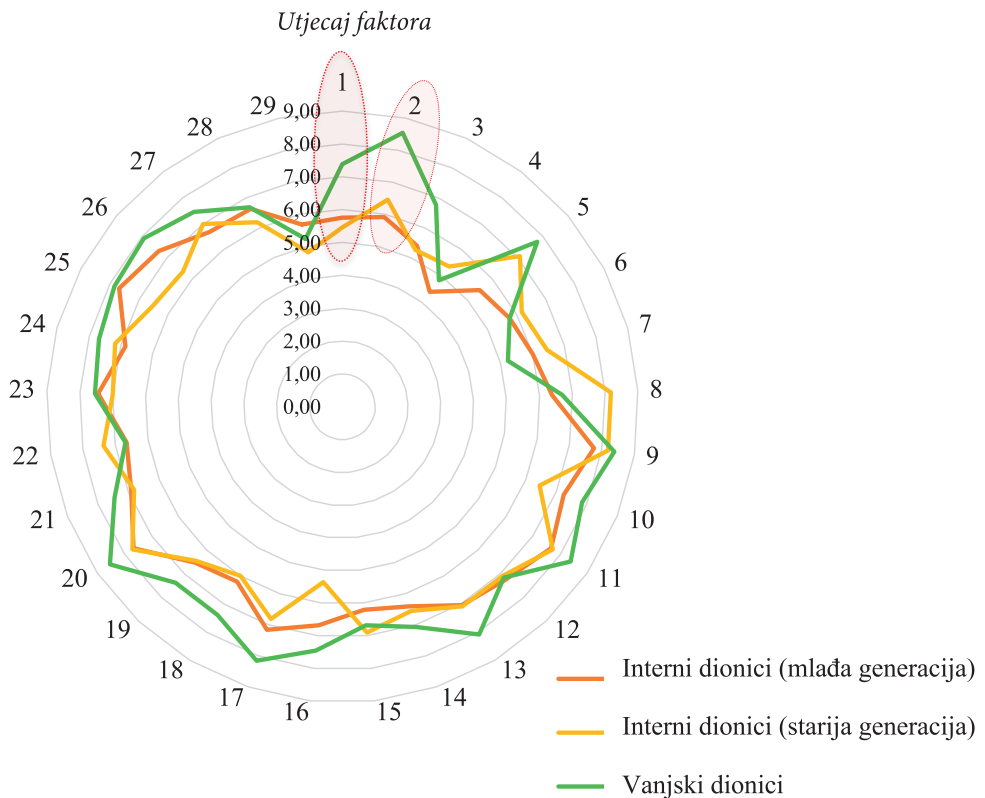
VF1. Vladine politike poticanja poduzetništva VF2. Porezno pravni okvir za nasljeđivanje VF3. Institucionalna podrška za prijenos poslovanja VF4. Budžet koji se na nacionalnoj razini izdvaja za znanost i obrazovanje VF5. Obrazovanje za poduzetništvo VF6. Suradnja akademskog, poslovnog i javnog sektora VF7. Zaštita intelektualnog vlasništva VF8. Konzistentnost politika VF9. Funkcioniranje pravnog sustava VF10. Podrška prijenosu poslovanja na razini politika usmjerenih na sektor malih i srednjih poduzeća	POLITIČKO-PRAVNI
VF11. Razvoj gospodarstva VF12. Otvoren/ globalni pristup znanju i poslovnom povezivanju VF13. Dostupnost raznovrsnih izvora i oblika financiranja VF14. Novi poslovni modeli VF15. Važnost nematerijalnih aspekata vrijednosti poduzeća	EKONOMSKI
VF16. Produljenje životnog vijeka VF17. Ugled poduzetnika u društvu VF18. Promjene tradicionalne obitelji VF19. Promjene u tradicionalnom ciklusu koji uključuje obrazovanje – zaposlenje mirovinu VF20. Migracije mladih VF21. Podrška i razumijevanje složenosti i trajanja prijenosa poslovanja u široj zajednici VF22. Prepoznatljivost obiteljskih poduzeća u poduzetničkoj populaciji	DRUŠTVENI
VF23. Razvoj informacijskih tehnologija VF24. Digitalne tehnologije i pametna rješenja na objedinjenim platformama VF25. Računalna pismenost mladih VF26. e-poslovanje (ili elektroničko poslovanje)	TEHNOLOŠKI
VF27. Kriza vrijednosti VF28. Svijest o važnosti društvene odgovornosti poduzeća VF29. Klimatske promjene	EKOLOŠKI I ETIČKI

Drugim upitnikom od istih ispitanika koji su sudjelovali u prvoj fazi ispitivanja o vanjskim faktorima, tražilo se da vrednuju utjecaj identificiranih 29 faktora prema intenzitetu i neizvjesnosti njihova utjecaja na generacijsku tranziciju u obiteljskim poduzećima. Ova druga faza istraživanja korištenjem istraživačke tehnike 360° *Stakeholder Feedback*, osigurala je strukturiranu analizu procjene internih i vanjskih dionika, s pretpostavkom da će između te dvije grupe dionika postojati razlika u percepciji vanjskog okruženja. Takva sistematična analiza podataka internih i vanjskih dionika omogućila je identifikaciju „slijepih točaka“ i „slabih signala promjene“ povezanih s problemom istraživanja.

„Slabi signali promjene“ odnose se na neosvijestene utjecajne faktore iz okruženja za određenu grupu dionika. To su trendovi koji u prvoj fazi ispitivanja nisu navedeni kao utjecajni faktori ispitanika, dok ih u drugoj fazi, u objedinjenom popisu faktora, većina ocjenjuje kao vrlo utjecajne. U ovom istraživanju, to je faktor „Ugleda poduzetnika u društvu“. Niti jedan dionik ga u prvoj fazi ispitivanja nije naveo kao važan faktor, a na listu utjecajnih faktora uvršten je u drugoj fazi ispitivanja iz analize sekundarnih izvora podataka. Tada se, prema procjeni ispitanika, našao u gornjoj trećini, kao šesti najutjecajniji faktor s prosječnom ocjenom 7,35.

„Slijepje točke“ odnose se na razlike u pridodavanju značaja pojedinom faktoru između internih i vanjskih dionika. U ovom istraživanju, vanjski dionici ocijenili su dva politička faktora utjecajnijima u odnosu na interne - „Vladine politike poticanja poduzetništva“ (faktor 1) i „Porezno-pravni okvir za nasljeđivanje“ (faktor 2) (prikazano na slici 2).

Slika 2. „Slijepje točke“ na području utjecaja faktora



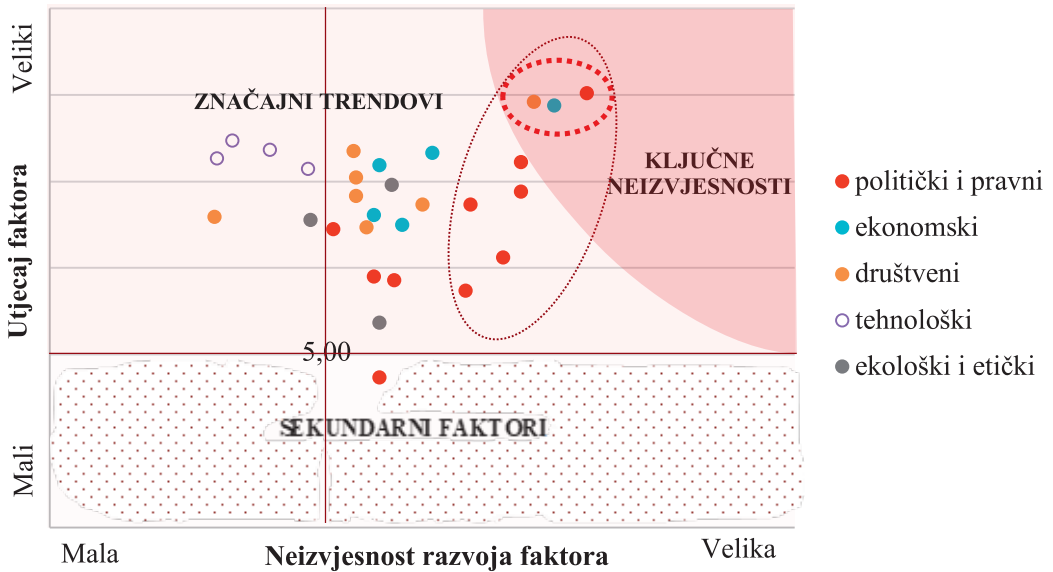
Pretpostavka je kako su vanjski dionici faktor „Vladinih politika poticanja poduzetništva“ (faktor 1) ocijenili vrlo visokom ocjenom jer su sami (su)kreatori tih politika ili su uključeni u njihovo provođenje te su time svjesniji njihova postojanja i značaja. Vladine politike poticanja poduzetništva imaju za cilj unaprijediti konkurentnost malih i srednjih poduzeća, poboljšati pristup financiranju, promovirati poduzetništvo, poboljšati poduzetničke vještine poduzetnika i njihovih zaposlenika te unaprijediti poduzetničko okruženje. To su sve važni faktori koji utječu i na proces generacijske tranzicije. Razlozi niskog vrednovanja utjecaja ovog faktora koje provode interni dionici mogu se pronaći u: internom lokusu kontrole poduzetnika, neosvijешtenosti o njihovom utjecaju, nepostojanju ili lošem iskustvu kao korisnika određenih mjera, općem nezadovoljstvu radom vladajućih struktura (pa i resornih ministarstva).

„Porezno-pravni okvir za nasljeđivanje“ (faktor 2) je faktor koji su vanjski dionici ocijenili najutjecajnijim na budućnost generacijske tranzicije (uz faktor „migracija mladih“). S druge strane, internim dionicima je na začelju (u donjoj trećini najmanje utjecajnih faktora). Razlog tome može biti isto tako interni lokus kontrole poduzetnika, nepovjerenje u vladajuće strukture (pa time i resorna ministarstva povezana s ovim faktorom), ali i neiskustvo u obavljanju generacijske tranzicije. Budući da većina hrvatskih poduzetnika po prvi puta prolazi kroz iskustvo generacijske tranzicije i velik broj njih još nije proučio sve važne aspekte toga procesa, pretpostavka je da nisu upućeni u porezno-pravnu kompleksnost prijenosa poslovanja. S obzirom na to da je dio vanjskih dionika ujedno i predstavnika institucija koji indirektno utječu na kreiranje ili njihov posao podrazumijeva dobro poznavanje toga okvira, očekivano je visoko vrednovanje utjecaja toga faktora.

Identifikacija i vrednovanje vanjskih utjecajnih faktora ulazni su podatci za sljedeću fazu vizualizacije i strukturiranja vanjskih faktora Matricom utjecaja i neizvjesnosti. Matrica omogućava pozicioniranje vanjskih faktora prema utjecaju koji imaju na proces generacijske tranzicije i neizvjesnosti razvoja faktora kroz naredni period od 15 godina. Što je veći utjecaj pojedinog faktora na proces, to je faktor pozicioniran više u matrici. Što je veća neizvjesnost razvoja pojedinog faktora, to je faktor pozicioniran više na desnu stranu matrice. Prema tome, dijagram je podijeljen u tri dijela:

- donji dio matrice, gdje su pozicionirani faktori slabog utjecaja = SEKUNDARNI FAKTORI;
- gornji lijevi dio matrice, gdje su pozicionirani faktori snažnijeg utjecaja čiji je razvoj više predvidiv = ZNAČAJNI TRENDVI;
- gornji desni dio matrice, gdje su pozicionirani faktori snažnijeg utjecaja i čiji je razvoj prilično nepredvidiv = KLJUČNE NEIZVJESNOSTI.

Slika 3. Matrica utjecaja i neizvjesnosti generacijske tranzicije u obiteljskim poduzećima



Iz matrice utjecaja i neizvjesnosti moguće je izvesti nekoliko bitnih zaključaka:

1. Vanjski dionici i obje grupe internih dionika ocijenili su tri faktora najneizvjesnijima i najutjecajnijima na proces generacijske tranzicije i u narednih 15 godina. To su tzv. „ključne neizvjesnosti“:

VF9. FUNKCIONIRANJE PRAVNOG SUSTAVA (politički i pravni faktor),

VF11. RAZVOJ GOSPODARSTVA (ekonomski faktor) i

VF20. MIGRACIJE MLADIH (društveni faktor).

(označeno ■ u tabličnom prikazu s ocjenama dionika u tablici 1.).

2. Najneizvjesniji razvoj faktora koji utječu na proces generacijske tranzicije, prema procjeni dionika, je iz područja političkih i pravnih faktora (od 8 faktora s najneizvjesnijim razvojem u narednih 15 godina, čak njih 6 su politički i pravni faktori): funkcioniranje pravnog sustava, konzistentnost politika, podrška prijenosu poslovanja na razini politika usmjerenih na sektor malih i srednjih poduzeća, vladine politike poticanja poduzetništva, porezno-pravni okvir za nasljeđivanje i institucionalna podrška za prijenos poslovanja (označeno ■ u tabličnom prikazu s ocjenama dionika u tablici 1.).

Tablica 1. Ocjena faktora koji utječu na generacijsku tranziciju

VANJSKI FAKTORI (▪ političko-pravni, ▪ ekonomski, ▪ društveni, ▪ tehnološki, ▪ etički i ekološki):		UTJECAJ FAKTORA				NEIZVJESNOST RAZVOJA FAKTORA			
		Interni dionici		Vanjski dionici	Ukupno	Interni dionici		Vanjski dionici	Ukupno
		Mladi	Roditelji			Mladi	Roditelji		
Vladine politike poticanja poduzetništva	1	5,76	5,45	7,38	6,06	6,76	6,55	6,54	6,72
Porezno-pravni okvir za nasljeđivanje	2	5,92	6,45	8,54	6,64	5,68	6,73	7,46	6,30
Institucionalna podrška za prijenos poslovanja	3	5,40	5,27	6,77	5,66	5,76	6,45	7,38	6,26
Budžet koji se na nacionalnoj razini izdvaja za znanost i obrazovanje	4	4,40	5,36	4,85	4,83	5,52	6,00	5,62	5,77
Obrazovanje za poduzetništvo	5	5,48	7,09	7,77	6,40	4,56	6,36	5,77	5,34
Suradnja akademskog, poslovnog i javnog sektora	6	5,76	6,18	5,77	5,83	5,36	6,45	6,00	5,72
Zaštita intelektualnog vlasništva	7	6,00	6,45	5,23	5,91	5,44	6,55	5,15	5,62
Konzistentnost politika	8	6,40	8,18	6,69	6,89	7,04	7,09	6,08	6,77
Funkcioniranje pravnog sustava	9	7,76	8,18	8,38	7,96	6,88	7,64	7,92	7,32
Podrška prijenosu poslovanja na razini politika usmjerenih na sektor malih i srednjih poduzeća	10	7,24	6,45	7,85	7,17	6,84	6,64	6,85	6,74
Razvoj gospodarstva	11	7,68	7,73	8,38	7,89	7,08	6,82	7,23	7,04
Otvoren/ globalni pristup znanju i poslovnom povezivanju	12	7,24	7,09	7,15	7,17	5,68	6,00	5,31	5,57
Dostupnost raznovrsnih izvora i oblika financiranja	13	7,04	7,09	8,08	7,26	5,80	6,82	6,00	5,98
Novi poslovni modeli	14	6,40	6,55	7,08	6,51	5,32	6,18	5,69	5,49
Važnost nematerijalnih aspekata vrijednosti poduzeća	15	6,21	6,91	6,69	6,46	5,12	6,00	7,08	5,77
Produljenje životnog vijeka	16	6,68	5,36	7,46	6,53	4,36	5,09	3,62	4,43
Ugled poduzetnika u društvu	17	7,16	6,82	8,15	7,28	4,84	5,27	6,77	5,43
Promjene tradicionalne obitelji	18	6,20	6,00	7,38	6,36	5,68	5,82	5,08	5,55
Promjene u tradicionalnom ciklusu koji uključuje obrazovanje – zaposlenje – mirovinu	19	6,52	6,45	7,38	6,74	6,28	6,09	5,38	6,02
Migracije mladih	20	7,68	7,73	8,54	7,85	6,84	7,36	6,62	6,85
Podrška i razumijevanje složenosti i trajanja prijenosa poslovanja u široj zajednici	21	6,92	6,82	7,46	6,96	5,40	5,27	5,77	5,45
Prepoznatljivost obiteljskih poduzeća u poduzetničkoj populaciji	22	6,65	7,36	6,69	7,22	5,26	6,09	5,31	6,02
Razvoj informacijskih tehnologija	23	7,44	7,00	7,54	6,78	4,24	5,55	5,15	5,44
Digitalne tehnologije i pametna rješenja na objedinjenim platformama	24	6,84	7,18	7,69	7,36	4,80	5,73	5,08	4,64
Računalna pismenost mladih	25	7,68	6,55	7,85	7,13	4,52	4,82	4,08	4,96
e-poslovanje (ili elektroničko poslovanje)	26	7,32	6,36	7,92	7,47	4,04	5,36	4,08	4,40
Kriza vrijednosti	27	6,68	7,00	7,46	7,23	5,20	5,82	6,77	4,28
Svijest o važnosti društvene odgovornosti poduzeća	28	6,64	6,18	6,69	6,85	5,04	4,91	5,38	5,74
Klimatske promjene	29	5,68	4,82	5,23	6,49	5,76	5,82	5,31	5,06

- najneizvjesniji i najutjecajniji faktori, tzv. „ključne neizvjesnosti“;
- najneizvjesniji razvoj faktora iz područja političkih i pravnih faktora (od 8 faktora s najneizvjesnijim razvojem u narednih 15 godina - 6 političkih i pravnih faktora)
- najneizvjesniji i najutjecajniji faktori prema ocjeni različitih dionika – mladih, roditelja i vanjskih dionika

Tri se faktora „ključnih neizvjesnosti“ iz matrice utjecaja i neizvjesnosti mogu međusobno povezati njihovim uzročno-posljedičnim vezama:

FUNKCIONIRANJE PRAVNOG SUSTAVA. Pretpostavka funkcioniranja pravnog sustava je kompetentno i neovisno pravosuđe. Problemi poput: duljine trajanja sudskih postupaka, nemogućnost osiguranja nepristranog i pravičnog suđenja za pojedine kategorije stranaka i tipove slučajeva, nesposobnost, pristranost (društvena i politička), korupcija, neefikasnost ... izazivaju skepsu građana o funkcionalnosti toga sustava. Osnovno pitanje koje se ovdje postavlja je - kako vratiti povjerenje u pravosudni sustav?

RAZVOJ GOSPODARSTVA. Pretpostavka razvijenog gospodarstva je konkurentno tržišno gospodarstvo. Problemi poput: nepovoljnih demografskih kretanja, nedostupnost raznovrsnih oblika i izvora financiranja, slab inovativni i izvozni kapacitet, administrativne barijere, neravnomjerni regionalni razvoj, slaba kvaliteta i povezanost poduzetničke infrastrukture, loša poduzetnička klima, karakteristike radne snage i ekonomske politike, brojni neekonomski faktori (sustav vrijednosti, mentalitet, ...), ... pred donosioce odluka postavljaju izazov - kako unaprijediti životni standard i kvalitetu života građana?

MIGRACIJE MLADIH. Pretpostavka migracije mladih je nezadovoljstvo trenutačnom perspektivom budućnosti. Motivi migracija poput: poboljšanja životnog standarda, većih plaća, boljih i pravednijih mogućnosti zapošljavanja, boljeg obrazovanja, pesimističnog gledanja na budućnost i na razvoj ekonomske situacije u Republici Hrvatskoj, neuređenost države, ... nameću pitanje – kako zadržati ili vratiti mlade u Hrvatsku?

3.3. Zaključci i rasprava rezultata istraživanja

Vanjski faktori koje su predstavnici svih dionika uključenih u istraživanje ocijenili vrlo neizvjesnima i utjecajnim na proces generacijske tranzicije odnose se na razvoj gospodarstva i funkcioniranje pravnog sustava. Postoji povezanost dvaju navedenih faktora s faktorom migracija mladih, koji je ocijenjen kao treći najutjecajniji neizvjestan faktor. Njihovu povezanost potvrđuju sekundarna istraživanja migracija mladih koja su pokazala kako većina mladih gospodarsku situaciju smatra neperspektivnom, te da gotovo trećina mladih svakako planira iseliti, a preko polovice razmišlja o odlasku iz Hrvatske (Peračković et al, 2024; Peračković & Rihtar, 2016). Prema navedenim istraživanjima, migracijama je podjednako sklono mlađe stanovništvo koje živi u manjim i većim naseljima, neovisno o tome što veća sredina pruža više mogućnosti (za školovanje, usavršavanje i zaposlenje). Ovi rezultati dodatno pokazuju kako je mladima Hrvatske samoaktualizacija sve snažniji poticaj za migracije. U okruženju koje ne osigurava povoljne uvjete za njihov osobni rast i razvoj (neučinkovita zakonodavna, izvršna i sudska vlast, nejednakost, pad životnog standarda sve većeg dijela stanovništva, ...) (Ilišin & Spajić-Vrkaš, 2017), mladi se odlučuju na migracije u inozemstvo u potrazi za perspektivnijom budućnosti.

Faktor ugleda poduzetnika u društvu identificiran je kao „slabi signal promjene“ - neosvijesteni utjecajni faktor iz okruženja za određenu grupu dionika, konkretno, interne dionike. To su trendovi koje interni dionici u prvoj fazi ispitivanja nisu naveli kao utjecajni faktor, dok ih je u drugoj fazi vrednovanja faktora većina ocijenila kao vrlo utjecajnog. Radi se o faktoru poslovnog okruženja koji se odnosi na percepciju poduzetnika u društvu, koja nije zadovoljavajuća u Hrvatskoj (stav o društvenom statusu uspješnih poduzetnika, medijska pažnja poduzetništvu ...) (GEM Hrvatska 2018). Prema istraživanju udruge Glas poduzetnika iz 2020. godine pod nazivom “Stereotipi i predrasude: Tko su „zapravo“ hrvatski poduzetnici?“, poduzetnici u Hrvatskoj ne uživaju ugled kakav zaslužuju; prate ih predrasude nepotizma, nedostatka profesionalizma, sukobljavajućih interesa, i dr.

To im otežava borbu za vlastite interese, jedan od kojih je i uspješna generacijska tranzicija. Uspješna tranzicija podrazumijeva motiviranu i zainteresiranu mlađu generaciju koja preuzima ulogu u kojoj će se osjećati uvaženo i zadovoljno. Negativna percepcija poduzetnika tome ne doprinosi. Osim toga, ovaj faktor dodatno dobiva na važnosti kada se stavi u odnos s generacijskim obilježjem mlađe generacije budućih nasljednika – individualistički nastrojenom generacijom (Gvozdanović, et al., 2024; Ilišin & Spajić Vrkaš, 2015) koja visoko vrednuje važnost ugleda u društvu. Mediji su ovdje važan dionik koji mogu pridonijeti razvoju ovoga faktora, u pozitivnom i negativnom smjeru.

4. ZAKLJUČAK I PREPORUKE

Obiteljska poduzeća prirodno stvaraju svoje mikropoduzetničke ekosisteme unutar kojih se odvijaju njihovi interni procesi: osiguravaju pristup potrebnim ljudskim, financijskim i tehničkim resursima i djeluju prema interno postavljenim politikama i okvirima. Ako poduzetnici imaju ambiciju nastavljanja obiteljsko-poduzetničke tradicije kroz generacijsku tranziciju, u interesu im je razviti podržavajući ekosistem koji će osigurati potrebne resurse i podršku na mikrorazini – za sebe, svoje nasljednike i poduzeće. Međutim, kao u bilo kojem sistemu, tako i u poduzećima se procesi (kao i generacijska tranzicija) ne odvijaju odvojeno od okruženja. Obiteljska poduzeća imaju karakteristike sistema (s odgovarajućim podsistemima) i uvijek su u interakciji s okruženjem unutar kojeg djeluju.

Okruženje nudi niz prilika koje mogu osigurati neophodne resurse, ali i izlaže obiteljsko poduzeće potencijalnim prijetnjama koje mogu ugroziti uspješno provođenje generacijske tranzicije. Splet utjecaja faktora internog i vanjskog okruženja utječe na rezultat uspješnosti generacijske tranzicije, a njihovo razumijevanje smanjuje prateće rizike.

Takve „slijepe točke“ identificiralo je i ovo istraživanje. Vanjski dionici čiji veći dio (su)kreira ili provodi vladine politike, vide veliki utjecaj vladinih politika, porezno-pravnog okvira i institucionalne podrške na prijenos poslovanja. Poduzetnici i potencijalni nasljednici tim faktorima nisu pripisali takav značaj, pretpostavka je, radi internog lokusa kontrole, neiskustva poduzetnika u provođenju generacijske tranzicije i određenog nepovjerenja poduzetnika prema institucijama koje takve politike i programe provode. Budući da je ovo istraživanje pokazalo kako institucije koje pružaju poslovne usluge u Hrvatskoj imaju visoku percepciju vlastitog značaja, ali su objektivno loše ocijenjene u GEM istraživanju u odnosu na druge zemlje EU-a, nužno je usmjeriti se na povećanje njihove stvarne učinkovitosti.

Istraživanje je identificiralo i „slabe signale promjene“, koji se odnose na neosvijestene utjecajne faktore iz okruženja za određenu grupu dionika. U ovom istraživanju, to je faktor „Ugleda poduzetnika u društvu“, za interne dionike. Relevantna sekundarna istraživanja predstavljena u ovome radu, prikazala su lošu percepciju i status poduzetništva u Hrvatskoj, koja je na začelju europskih zemalja u toj kategoriji. S obzirom na visoko vrednovanje utjecaja toga faktora u ovome istraživanju, osobito mlađe generacije potencijalnih nasljednika, a niske percepcije ugleda poduzetnika u javnosti, potrebno je strateški i sveobuhvatno pristupiti rješavanju ovoga izazova koji je povijesno prisutan u hrvatskom društvu i zadržava svoj kontinuitet u svim godinama praćenja poduzetničkog djelovanja u Hrvatskoj. Ovaj nalaz potvrđuje zaključke svih GEM istraživanja za Republiku Hrvatsku jer dostupni izvještaji ukazuju na kontinuirani izazov u percepciji poduzetništva u hrvatskom društvu.

Vanjski faktori koje su predstavnici dionika uključenih u istraživanje ocijenili neizvjesnima i najutjecajnijima na proces generacijske tranzicije odnose se na „Razvoj gospodarstva“ i „Funkcioniranje pravnog sustava“. Istraživanje je pokazalo njihovu direktnu povezanost s trećim najutjecajnijim faktorom – „Migracije mladih“. Nezadovoljstvo stanjem u gospodarstvu i nedostatak

povjerenja u pravosudni sustav utječe na migracije mladih u potrazi za perspektivnijom budućnosti, što se može odraziti kao prilika ili prijetnja za generacijsku tranziciju. Prilika, u smislu stjecanja profesionalnog znanja i međunarodnog iskustva, širih perspektiva i tolerancije kroz iskustvo rada s različitim kulturama i usvajanja viših radnih standarda, koje će kasnije prenijeti u svoja poduzeća, uz preduvjet da se iz inozemstva i vrate. Prijetnje se mogu ogledati u smanjenju dostupnosti ljudskog i financijskog obiteljskog kapitala za rast i razvoj, kontinuiteta obiteljskog vlasništva i upravljanja, inovativnog potencijala poduzeća i drugih demografskih, ekonomskih i društvenih posljedica koje će se reflektirati na poduzetništvo, ali i državu u cjelini.

Zaključci istraživanja koji se odnose na „slijepu točku“ i „slabe signale promjene“ ukazuju na određene faktore koji su pod direktnim utjecajem resornih ministarstava (gospodarstva i održivog razvoja, financija, pravosuđa, uprave i digitalne transformacije, rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike) koja ne uživaju povjerenje poduzetnika. Poduzetnici traže kontinuitet i stabilnost uvjeta u kojima posluju kako bi i sami mogli stabilno poslovati i time stvoriti preduvjete za generacijsku tranziciju. U narednom periodu potrebno je intenziviranje komunikacije i suradnje s obiteljskim poduzetnicima, putem nadležnih institucija. S obzirom na povijesno najintenzivniji period prijenosa poslovanja, jasna, otvorena, transparentna i pravovremena komunikacija s poduzetnicima postaje još važnija. Važnu ulogu ovdje imaju i mediji, a njihova najveća uloga ogleda se u podizanju ugleda poduzetnika u društvu, kroz promociju primjera uspješnih poduzetnika i njihovog društveno-gospodarskog doprinosa i njihovog doprinosa izgradnji mreže podrške koja će poduzetnicima omogućiti uspješnije ostvarenje njihovih misija. Time će generacijska tranzicija i poduzetništvo kao karijerni izbor postali poželjniji za mlađu generaciju koja važnost ugleda visoko vrednuje.

Promjene u smislu kvalitetnije i sveobuhvatnije suradnje različitih dionika generacijske tranzicije ne mogu se događati neplanski jer je, uz bolji sustav podrške poduzetnicima koji je do sada postojao, potrebno aktivirati dionike koji se do sada nisu svjesno bavili problemom generacijske tranzicije (obrazovne ustanove i institucije cjeloživotnog obrazovanja, nevladine organizacije, medije...). Preporuka za buduća istraživanja je istražiti mogućnosti prevladavanja izazova koji koče suradnje koje bi pomogle stvaranju poticajnog okruženja za poduzetništvo. Ograničenje ovoga istraživanja odnosi se na nešto manji internih dionika u istraživanju, nego što je to očekivano, s obzirom na brojnost te populacije i relevantnost teme upravo za njih. U tom smislu, bilo bi potrebno utjecati na stvaranje zajednice obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj, u okviru potpornih institucija za poduzetništvo, koja će imati interesa sudjelovati u ovakvim istraživanjima i od njih imati konkretne koristi. Iako je empirijsko istraživanje provedeno 2020. godine, recentna znanstvena istraživanja, osobito ona Instituta za društvena istraživanja, potvrđuju da mladi u Hrvatskoj i dalje izražavaju ozbiljnu zabrinutost za svoju budućnost. Zabilježen je porast želje za odlaskom iz zemlje, prvenstveno zbog težnje za boljim životnim standardom. Mladi najčešće žele živjeti u državama koje percipiraju manje koruptivnima, gdje prilikom zapošljavanja nisu presudne osobne veze s moćnim pojedincima i to treba shvatiti kao upozorenje i poziv odgovornim donosiocima odluka.

LITERATURA

- Alayo, M., Iturralde, T., Maseda, A. & Arzubiaga, U. (2016). Critical factors for successful succession of family firms. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, (85), 89–99.
- Alpeza, M. & Peura, K. (2012). *Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj* [Policy osvrt]. CEPOR. http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf
- Andrews, P. (2023, rujan 5). *Why family business owners struggle to let go*. Family Business United. <https://www.familybusinessunited.com/post/why-family-business-owners-struggle-to-let-go>
- Botero, I. C., Cruz, C., De Massis, A. & Nordqvist, M. (2019). Family business research in the 21st century: The evolution and contemporary trends. *Journal of Business Research*, 102, 322–336. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.021>
- Buah, E. K., Acheampong, S. M. & Osei-Afriyie, E. (2022). Stakeholder management in family business. In *Encyclopedia of Stakeholder Management* (pp. 345–360). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003256014-19>
- Bušić, V. (2017). *Obiteljska poduzeća u Republici Hrvatskoj*. Portal 53. <http://portal53.hr/obiteljska-poduzeca-u-republici-hrvatskoj/>
- Carsrud, A. L. & Brännback, M. (2011). *Understanding family businesses: Undiscovered approaches, unique perspectives, and neglected topics*. Springer.
- CEPOR. (2021). *Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2021*. CEPOR. <https://www.cepor.hr/publikacije/izvjesce-o-msp-ima/>
- CEPRA. (n.d.). *Obiteljska poduzeća*. CEPRA. <http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/>
- Chandler, D. M. (2023). How to manage your multigenerational family business. *American Express*. <https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/articles/how-to-manage-your-multigenerational-family-business/?utm>
- Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J. & Long, R. G. (2016). Examining family firm succession from a social exchange perspective: A multiphase, multistakeholder review. *Family Business Review*, 29(1), 44–64. <https://doi.org/10.1111/fbr.12098>
- Eckrich, C. J. & McClure, S. L. (2011). *Working for a family business: A non-family employee's guide to success*. Palgrave Macmillan.
- European Commission. (2020, March). *Strategy for a sustainable and digital Europe*. https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/communication-sme-strategy-march-2020_en.pdf
- European Family Businesses & KPMG. (2019). *European Family Business Barometer: 7th edition*. <https://europeanfamilybusinesses.eu/uploads/Modules/Publications/efb-barometer-7th-edition-final.pdf>
- FamilyBusinessMagazine. (2023). *To work or not to work elsewhere first*. <https://familybusinessmagazine.com/engagement/nextgens/to-work-or-not-to-work-elsewhere-first/>
- Flören, R. H. (2002). *Crown price in the clay*. Royal Van Gorcum.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Gersick, K., Davis, J., McCollom-Hampton, M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.
- Gimeno, A., Baulenas, G. & Coma-Cros, J. (2010). *Family business models: Practical solutions for the family business*. Palgrave Macmillan.

- Global Industry Vision (GIV) Report: AI, 5G, Digital Governance, Symbiotic Economy: 10 Tech Trends for 2025. (2019, September 20). *The Daily Star*. <https://www.thedailystar.net/bytes/news/the-future-according-huawei-global-industry-vision-2025-1800427>
- Gvozdanović, A., Adamović, M., Antulić Majcen, S., Baketa, N., Đokić, R., Ilišin, V. & Potočnik, D. (2024). *Studija o mladima Hrvatska 2024: Mladi u vremenu neizvjesnosti*. Friedrich-Ebert-Stiftung, Regionalni ured za Hrvatsku i Sloveniju. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/kroatien/21521.pdf>
- Harvard News. (2017, May 25). *Mark Zuckerberg's commencement address at Harvard*. <https://news.harvard.edu/gazette/story/2017/05/mark-zuckerbergs-speech-as-written-for-harvards-class-of-2017/>
- Hoover, E. A. & Lombard Hoover, C. (1999). *Getting along in family business: The relationship intelligence handbook*. Routledge.
- Ilišin, V., Gvozdanović, A. & Potočnik, D. (2015). *Demokratski potencijali mladih u Hrvatskoj*. Institut za društvena istraživanja u Zagrebu, Centar za demokraciju i pravo Miko Tripalo.
- Ilišin, V., & Spajčić-Vrkaš, V. (2017). *Generacija osujećenih. Mladi u Hrvatskoj na početku 21. stoljeća*. Institut za društvena istraživanja.
- Koeberle-Schmid, A., Kenyon-Rouvinez, D. & Poza, E.J. (2014). *Governance in family enterprises – Maximizing economic and emotional success*. Palgrave Macmillan.
- Lombard Odier. (2024, November). *Through the generations: The survival of family businesses*. <https://www.lombardodier.com/insights/2024/november/through-the-generations-the.html>
- Family Business Consulting Group. (n.d.). *Family business succession: 15 guidelines*. <https://www.thefbcg.com/resource/family-business-succession-15-guidelines/>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., Chrisman, J. J. & Spence, L. J. (2011). Toward a theory of stakeholder salience in family firms. *Business Ethics Quarterly*, 21(2), 235–255. <https://doi.org/10.5840/beq2011212111>
- Mohr, L. A., Webb, D. J. & Harris, K. E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *The Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 50. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2001.tb00102.x>
- Moore, K., & Barrett, M. (2002). *Learning family business: Paradoxes and pathways*. Ashgate Publishing.
- Morris, R. (2016, October 6). How will your company cope with the 100-year life? *EFMD Business Magazine*. <http://globalfocusmagazine.com/how-will-your-company-cope-with-the-100-year-life/>
- Nasr, A. K., Rashidirad, M., Asgari Hatamabadi, H., Ghasempour Nejati, M. & Hajli, N. (2025). Professionalization in family businesses: the role of leadership style. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 31(4), 1101-1129. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-11-2023-1207>
- Peračković, K., & Rihtar, S. (2016). Materijalizam kao društvena vrijednost i poticaj namjerama iseljavanja iz Hrvatske. *Migracijske i etničke teme*, 32(3), 295–317.
- Peračković, K., Miletić, G.-M. & Žanić, M. (2024). Zašto mladi (ne)ostaju u Hrvatskoj? Istraživanje stavova o koristima i troškovima odlaska i ostanka. *Migracije na rubu Europe: trendovi, politike i izazovi*, 65–85. Institut za istraživanje migracija. doi: <https://doi.org/10.11567/9789536028788-5>
- Peters, T. J. (1987). *Thriving on chaos: Handbook for a management revolution*. Knopf.
- Potočnik, D. & Adamović, M. (2018). *Iskustvo migracije i planirani odlasci mladih iz Hrvatske*. Institut za društvena istraživanja u Zagrebu.

- PWC. (2023). *PwC's 2023 US Family Business Survey*. <https://www.pwc.com/us/en/services/audit-assurance/private-company-services/library/family-business-survey.html>
- Santos, F. (2015a). *Insights: Succession in the family business*. KPMG. <http://www.kpmgfamilbusiness.com/insights-succession-family-business/>
- Santos, F. (2015b). *The alignment of family business and social entrepreneurship*. KPMG. <http://www.kpmgfamilbusiness.com/the-alignment-of-family-business-and-social-entrepreneurship/>
- Schuman, A., Stutz, S. & Ward, J. (2010). *Family business as paradox*. Palgrave Macmillan.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>
- Sharma, P. (2001). Stakeholder management concepts in family firms. In *Proceedings of the International Association for Business and Society, Proceedings of the Twelfth Annual Meeting* (Vol. 12, pp. 483–493). International Association for Business and Society.
- Sharma, P. (2003). Stakeholder mapping technique: Toward the development of a family firm typology. *Wilfrid Laurier University, Business and Economics*.
- Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S. & Oberman Peterka, S. (2019). *Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2018*. CEPOR.
- Singer, S., Šarlija, N., Pfeifer, S. & Oberman Peterka, S. (2024). *Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom? GEM Hrvatska 2023*. CEPOR.
- Steen, M. (2024, July 22). Wharton study shows how family offices approach philanthropy, IT, ESG and more research. *FO Pro*. <https://thefopro.com/wharton-study-shows-how-family-offices-approach-philanthropy-it-esg-and-more/>
- Stilin, A. (2016). Suvremeni trendovi u poduzetništvu. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 7(1), 39–46.
- Suess-Reyes, J. (2019). Understanding the transgenerational success of family businesses: A literature review. *Sustainability*, 11(22), 6309. <https://doi.org/10.3390/su11226309>
- Tafra-Vlahović, M. (2009). Konceptualni okvir društveno odgovornog poslovanja. *MediAnali: međunarodni znanstveni časopis za pitanja medija, novinarstva, masovnog komuniciranja i odnosa s javnostima*, 3(5), 163–186.
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Ward, J. L. (2004). *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting successful families in business*. Palgrave Macmillan.
- Weenink, B. (2024, November 15). *The Emotional Complexity of Succession Planning*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/emotional-complexity-succession-planning-bert-weenink-gre2e>
- Welter, F. & Smallbone, D. (2006). Exploring the role of trust in entrepreneurial activity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(4), 465–476.
- Wulf, T., Brands, C. & Meissner, P. (2010a). A scenario-based approach to strategic planning. *Center for Scenario Planning, Roland Berger Research Unit*. http://www.scenarioplanning.eu/fileadmin/user_upload/_imported/fileadmin/user_upload/NEW_Tool_Description_360__Feedback.pdf
- Wulf, T., Brands, C. & Meissner, P. (2010b). A scenario-based approach to strategic planning: Tool description – Scenario matrix. *Roland Berger Research Unit, HHL Working Paper #101*.

Wulf, T., Meißner, P. & Stubner, S. (2010). A scenario-based approach to strategic planning – Integrating planning and process perspective of strategy. *HHL – Leipzig Graduate School of Management*. <http://www.hhl.de/fileadmin/texte/publikationen/arbeitspapiere/hhlap0098.pdf>

Zellweger, T., Sieger, P. & Halter, F. (2011) Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. *Journal of Business Venturing*, 6(5), 521-536. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.04.001>.

Zellweger, T. (2017). *Managing the family business: Theory and practice*. Edward Elgar Publishing.

2 billion jobs to disappear by 2030. (n.d.). *Futurist Speaker*. <http://www.futuristspeaker.com/business-trends/2-billion-jobs-to-disappear-by-2030/>

The Influence of External Factors on the Generational Transition in Family Businesses from the Perspective of Internal and External Stakeholders

IVA SENEGOVIĆ, DSc

ABSTRACT

Family businesses are an important segment of every economy due to their social and economic importance, while generational transition represents one of their biggest challenges. Generational transition occurs in a very specific, changing and uncertain context shaped by internal and external factors, their interaction and stakeholders who thru their (in)activity contribute to the success of the transition performed. The majority of previous researches was focused on internal factors and stakeholders who shape the process of generational transition. Therefore, the aim of this research is to identify the perception of internal and external stakeholders with relation to the level of importance of external factors affecting the process of generational transition. In order to achieve the goal of the research, a combination of research techniques has been used such as 360° stakeholder feedback, impact-uncertainty matrix and survey method. The research has identified „blind spots“ and „weak signals of change“ which suggest the neglection or diminution of importance of external environment for internal stakeholders. Since the companies do not operate isolated from the environment, such approach exposes family businesses to risks and missed opportunities which may jeopardize the performance of a successful generational transition. Therefore, recommendations to overcome such challenges have been offered.

Key words: family businesses, generational transition, external factors, internal and external stakeholders

UDK: 303.6:308:658.409.2

Prethodno priopćenje

DOI: 10.46917/st.16.1.4

Zaprimljeno: 21. veljače 2025.

Vodstvo služenjem kao model vodstva u malim udaljenim zajednicama

RINO MEDIĆ

SAŽETAK

Povijest i kultura kojom obiluju male udaljene zajednice izvor je njihova bogatstva, dok im s druge strane njihova izoliranost donosi razne izazove s kojima se suočavaju u svakodnevnom životu. Izuzetak nisu niti dvije male udaljene zajednice na Jadranu, Vis i Pelješac, koje ovaj rad proučava.

Rastuća globalizacija dovela je do toga da je danas teško neko područje smatrati izoliranim. Međutim, pojam izoliranosti ne treba se gledati samo kroz prizmu lakše fizičke dostupnosti određenih roba i usluga. Izoliranost kojoj su bile izložene male udaljene zajednice na Jadranu i danas je snažno prisutna te je utkana u njihovu kulturu i tradiciju.

Kako bi prevladalo izoliranost kojom je bilo izloženo godinama unatrag, stanovništvo ovih područja bilo je "prisiljeno" surađivati i voditi jedni druge. U skladu s tim kroz povijest se razvila kultura pomanja i služenja drugima koja je s godinama postala dio života ovih zajednica.

Cilj rada je prikazati kako je pomaganje drugima u dvjema malim zajednicama na Jadranu povezano s vodstvom služenjem te kakve implikacije ta činjenica ima na život ljudi u tim zajednicama. Metodologija koja je korištena za potrebe rada su fokus grupe, intervjui i promatranje.

Ključne riječi: *izoliranost, male zajednice, kultura, neformalno pomaganje, vodstvo služenjem, društveni kapital.*

1. UVOD

Male udaljene zajednice na Jadranu, poput otoka Visa i poluotoka Pelješca, imaju bogatu kulturnu baštinu i povijest, raznolike prirodne resurse te ugodnu klimu što ih čini privlačnima za život. No, u današnje vrijeme ove se zajednice sve više suočavaju s brojnim izazovima koji su rezultat njihove izoliranosti. Nedostatak određenih usluga, prije svega vezanih uz obrazovanje i zdravstvenu skrb, dovode do toga da su ova područja suočena sa sve intenzivnijom depopulacijom, posebice kada su u pitanju mladi. Republika Hrvatska nastoji pomoći ovim područjima raznim potporama kako bi se omogućile osnovne životne potrebe te tako zaustavilo iseljavanje stanovništva. U skladu s tim donesen je i poseban zakon o otocima kojim se nastoji pomoći ovim područjima te potaknuti cjelogodišnji razvoj (Narodne novine, 2028). No bez obzira na razne potpore i bolju prometnu povezanost i dalje postoje dobra ili usluge za koje se stanovnici ovih područja trebaju sami pobrinuti. U skladu s tim u ovim zajednicama postoji povećana potreba za prosocijalnim djelovanjem, gdje pojedinci nastoje poboljšati dobrobit i životne uvjete drugih. Neki autori ističu da zajednice u malim udaljenim područjima imaju snažan osjećaj društvene kohezije koji im omogućuje da popune prazninu nastalu nedostatkom usluga koje podupire država (Gielsing i Haartsen, 2017) dok drugi (Brennan, 2007) navode da su stanovnici ovih područja primorani učiniti više stvari s manje sredstava. Upravo zbog svijesti da su na neki način prepušteni sami sebi, stanovnici se ovih područja oslanjaju jedni na druge kako bi omogućili kvalitetniji život sebi i ostalim članovima zajednice.

Orijentiranost jednih na druge te sklonost pomaganju drugim članovima zajednice kako bi se opstalo na ovom području tijekom povijesti, dovelo je do toga da je takav način ponašanja postao duboko ukorijenjen u ponašanje ljudi u ovim malim udaljenim zajednicama. Postao je dio njihove kulture i tradicije te dio njihovog svakodnevnog ponašanja kojeg često nisu niti svjesni. Postao je dio njihovog identiteta. Pomažući i služeći jedni drugima članovi ovih zajednica vode jedni druge kroz razne izazove s kojima se suočavaju. Rad je posvećen analizi primjera vodstva služenjem i takvog načina ponašanja na život stanovnika u dva mala mjesta na Jadranu.

Vodstvo služenjem koncept je vodstva koji je u modernu terminologiju prvi uveo Robert Greenleaf u drugoj polovici 20. stoljeća (Greenlaf, 1970). Greenlaf ističe da je veliki vođa najprije sluga te navodi da su služenje drugima, promicanje osjećaja zajedništva, dijeljenje moći prilikom donošenja odluka te holistički pristup radu, središnja načela vodstva služenjem (Greenlaf, 1970). Cilj ovog rada je istražiti kako je ponašanje koje je usmjereno na druge, prije svega kroz pomaganje, povezano s vodstvom služenjem u dvjema malim udaljenim zajednicama na jadranskoj obali. Tijekom dvomjesečnog terenskog istraživanja, izvorno provedenog u sklopu disertacije (Medić, 2021.), istraživani su otok Vis i Pelješac i dvije male udaljene zajednice na tim područjima. S obzirom na činjenicu da vodstvo, kao i vodstvo služenjem, nije pozicijsko već se može pojaviti od bilo koga i u bilo koje vrijeme, neovisno o formalnim ulogama koje pojedinci imaju u organizaciji, zajednici ili društvu, ovaj rad ne istražuje samo podatke dobivene od osoba koje imaju formalne uloge vođa u zajednici, već i od ostalih, posebice onih orijentiranih na služenje i pomaganje drugima. Upravo radi toga, istražuju se i analiziraju podaci dobiveni od formalnih vođa u zajednici kao i od članova zajednice koji su na određeni način uključeni u pomaganje drugima, bilo da pomažu ili su primatelji takve pomoći. Tijekom dvomjesečnog istraživanja korištene su različite metode istraživanja kao što su fokus-grupe, intervjui i promatranje kako bi se dobio sveobuhvatan uvid u ovaj fenomen. Rezultati istraživanja otkrivaju tragove vodstva služenjem gdje članovi zajednice altruističkim ponašanjem te usmjerenošću na druge pomažu i vode jedni druge kroz razne nedaće i izazove s kojima se suočavaju.

Na samom početku rad donosi pregled literature o pojmovima kao što su male udaljene zajednice, kultura, socijalni kapital, neformalno pomaganje i vodstvo služenjem. Nakon toga su objašnjene metode koje su korištene za potrebe ovog rada te se prikazuju dobiveni rezultati. Na kraju rada se kroz diskusiju analiziraju dobiveni rezultati te se donose preporuke za daljnje istraživanje i zaključci.

2. PREGLED LITERATURE

U ovom dijelu rada donosi se pregled literature kojim se opisuju osnovni pojmovi koji su relevantni za ovaj rad kao što su zajednice, udaljenost ili izoliranost, neformalno pomaganje, kultura, društveni kapital, vodstvo te vodstvo služenjem.

Različiti autori na različite načine opisuju riječ zajednica. Većina ih zajednicu opisuje kao skup pojedinaca koji se nalaze na istoj lokaciji, odnosno dijele zajedničku geografsku lokaciju te na njoj ostvaruju određenu interakciju. Međutim pojam zajednica odnosi se na puno širi kontekst. Tako prema nekim autorima zajednica se karakterizira kao mreža društvenih veza koja regulira razmjenu ideja i djelovanja izvan geografskih granica (Mtika i Kistler, 2016) dok drugi navode da zajednica obuhvaća lokalno orijentirano djelovanje, geografske postavke i dimenzije ljudskog života (Luloff i Swanson, 1995; Luloff i Bridger, 2003; Brennan, 2007).

U današnjem je globaliziranom svijetu teško uopće zamisliti da neko područje može biti izolirano bez obzira na to koliko fizički bilo udaljeno od urbanih centara. Razvoj interneta, bolja prometna povezanost kroz izgradnju infrastrukture i naprednih prijevoznih sredstava, omogućavaju dostupnost gotovo svakog kutka na svijetu. Područja koja su prije bila teško dostupna sada s razvojem tehnologije postaju povezana i lako dostupna. Ipak, bez obzira na lakšu fizičku dostupnost neka područja se dalje smatraju udaljenima te ih ta izoliranost određuje. Ono što većina autora navodi je da udaljene zajednice karakteriziraju njihova jedinstvena kultura, povijest, ekonomski resursi i okoliš. No, bez obzira na to bogatstvo kojim obiluju, one se suočavaju s posebnim izazovima koji su rezultat njihove izoliranosti.

Bolja prometna povezanost koja je rezultat razvoja tehnologije uz dostupnost roba i usluga preko interneta, navodi nas na zaključak da je u današnje vrijeme teško uopće smatrati neko područje izoliranim. No bez obzira na to, posljedice izoliranosti kojoj su male zajednice bile izložene tijekom povijesti se i danas snažno osjećaju u njihovim kulturama. Zapravo, moglo bi se reći da je izoliranost tijekom prošlosti imala snažan utjecaj na formiranje kulture tih malih izoliranih zajednica. Upravo zbog te činjenice, sada kada se više ne bi mogle smatrati toliko izoliranim, barem ne u mjeri kako je to bilo nekada, ove male zajednice i dalje nose karakteristike koju je izoliranost kroz stoljeća ugradila u njihove kulture i to se ogleda u njihovom svakodnevnom životu.

Kultura igra temeljnu ulogu u oblikovanju naših identiteta, vrijednosti i tradicija te obuhvaća širok spektar faktora poput jezika, umjetnosti, religije, društvenih normi i ostaloga. Prema nekim autorima, kultura se može shvatiti kao “nevidljivi okvir” koji oblikuje našu percepciju svijeta (Hall, 1976). Svaka kultura pruža jedinstveni pogled kroz koji pojedinci percipiraju svijet, utječući na njihovo ponašanje i interakcije unutar društva. Definicija pojma “kultura” često ovisi o stajalištu i disciplini iz koje se ona promatra tako da je teško pronaći jednu univerzalnu definiciju koja bi obuhvatila sve aspekte kulture. Upravo zbog toga, različite discipline različito opisuju pojam kulture i da bi se dobila jasnija slika ovog društvenog fenomena potrebno ga je promatrati s različitih stajališta i kroz prizmu različitih disciplina. Neki autori navode da je kultura društvena grupa gdje pojedinci dijele zajedničke vrijednosti koje im daju osjećaj identiteta i pripadnosti (Lebrón, 2013.) dok drugi navode “kultura je to što

nas čini ljudima” (Lévi-Strauss, 1962). U svojoj suštini, kultura potiče osjećaj pripadnosti zajednici omogućujući prijenos znanja i običaja kroz generacije. Ovaj kontinuitet je ključan, jer pomaže očuvanju naslijeđa dok se prilagođava promjenjivim društvenim okolnostima. Kultura je ključni aspekt ljudskog postojanja koja oblikuje individualne i kolektivne identitete.

Izoliranost kojoj su male udaljene zajednice na Jadranu bile izložene imala je snažan utjecaj na formiranje njihovih kultura. Ta je izoliranost dovela do osjećaja snažnije kohezije i povezanosti među članovima ovih zajednica. Radi „vanjskih“ prijetnji bilo je potrebno osloniti se na druge članove zajednice te je bilo potrebno surađivati i pomagati jedni drugima kako bi se preživjelo. Upravo je ta činjenica snažno utjecala na razvoj kultura ovih zajednica kod kojih se tijekom prošlosti razvio osjećaj za međusobno pomaganje iz nužnosti. Danas kada je globalizacija ubrzala kulturne razmjene, dovodeći do dinamičnijeg ispreplitanja različitih kultura, stanovnici ovih malih udaljenih zajednica na Jadranu i dalje u svojim kulturama nose duboko ukorijenjene posljedice ponašanja koje im je pomoglo da prežive tijekom povijesti. Jedan od tog načina ponašanja je neformalno pomaganje.

Neformalno pomaganje je dio ljudskog ponašanja koje je jako rasprostranjeno te ga je ponekad teško definirati. Za razliku od formalnog pomaganja koje se odvija u sklopu određene organizacije, neformalno pomaganje je često dio aktivnosti osobe ili skupine pojedinaca koji nisu formalno organizirani u neku organizaciju. Ono što karakterizira ovu vrstu ponašanja je to da je to dobrovoljna aktivnost koja nije plaćena (Einolf i sur. 2017) te koja izvan formalno organiziranog oblika pomaganja ima cilj pomoći drugima, najčešće prijateljima, poznanicima ili članovima zajednice (Gundelach, Freitag i Stadelmann-Steffen, 2010.).

Činjenica da su članovi ovih malih zajednica na Jadranu bili snažno orijentirani jedni prema drugima te da su pomagali jedni drugima, zato što je to bila nužnost, dovela je do toga da se razvila kultura neformalnog pomaganja među njima koja se zadržala i danas. Neformalno pomaganje među pripadnicima ovih zajednica razvilo je društveni kapital koji je danas jedno od najvećih bogatstava te neka vrsta “ljepila” koje ove zajednice drži na okupu. Iako neki autori navode da je društveni kapital temeljni pokretač pomaganja (Putnam, 2000) moglo bi se reći da je veza između pomaganja te društvenog kapitala uzročno-posljedična te da ide u oba smjera. Što je veći društveni kapital članova zajednice veća je vjerojatnost da će oni pomagati jedni drugima. Isto tako, ako članovi zajednice pomažu jedni drugima to će dovesti do rasta društvenog kapitala među njima. Isprepletenost međusobnog pomaganja i društvenog kapitala kojim obiluju ove male zajednice, osnažuje njihove članove te im pomaže da lakše prebrode razne izazove s kojima se suočavaju. Pomažući i služeći jedni drugima članovi ovih zajednica vode jedni druge.

Budući da je vodstvo jako važno za ljude, zajednice i institucije, ono je bilo predmet velikog interesa i istraživanja tijekom povijesti. Pojam vodstva tradicionalno se shvaćao kao proces utjecanja na ljude kako bi se ostvarili zajednički ciljevi. Ovaj način utjecaja na ljude razvijao se tijekom vremena te je dovodio do različitih pristupa koji su većinom bili orijentirani na efikasnije postizanje zadanih ciljeva. Jedan od pristupa koji prakticira etičniji i empatičniji pristup vodstvu je vodstvo služenjem. Ovaj princip vodstva je u moderan pojam uveo Robert K. Greenleaf u drugoj polovici 20. stoljeća te je on fokusiran na dobrobit drugih i osnaživanje pojedinaca. Ovaj pristup nije samo fokusiran na ostvarivanje organizacijskih ciljeva, već prije svega na razvoj osoba unutar pojedine organizacije ili zajednice. Model vođenja služenjem nije nov i nalazimo ga duboko u ljudskoj povijesti i u različitim religijama kao što su taoizam i kršćanstvo. Ovaj je model moralnog vođenja propovijedao još kineski filozof Lao-Tzu u 4. st. prije Krista koji je bio jako utjecajan i čija su učenja o slugama bila usklađena

sa spašavanjem društva od moralnog propadanja (Brewer, 2010). Jedan možda i najupečatljiviji primjer osobe koja vodi tako što najprije služi je Isus Krist koji je propovijedao da „Onaj koji želi biti najveći među vama neka vam bude sluga“ (Matej 20:26). U moderno vrijeme možda najpoznatiji predstavnici ovakve vrste vodstva su bili Mahatma Gandhi i Martin Luther King.

Vodstvo služenjem je filozofija vodstva u kojoj je primarni cilj osobe, odnosno vođe, da služi. Za razliku od tradicionalnih modela vodstva koji prioritet daju autoritetu i moći lidera, vodstvo služenjem mijenja ovu hijerarhiju, stavljajući vođu u poziciju sluge. Uloga vođe je da podržava, njeguje i vodi članove tima, organizacije ili zajednice prema uspjehu, čime se stvara kultura povjerenja, međusobnog poštovanja i zajedničke odgovornosti. U srcu vodstva služenjem leži princip služenja drugima. Osoba koja vodi služenjem najprije sluša potrebe drugih te im pomaže u njihovom osobnom i profesionalnom razvoju. Također, ona promovira okruženje u kojem se ljudi osjećaju cijenjeno te u kojem vlada povjerenje i međusobno uvažavanje. Možda najznačajnija karakteristika vodstva služenjem temelji se na uvjerenju da ono treba biti ostvareno u službi drugih, a ne za osobnu korist. Prema nekim autorima jedan od glavnih doprinosa vodstva služenjem je da pripremi pozornicu za uspjeh drugih (Boone, 2023). Neki autori smatraju da se u srcu vodstva služenjem nalazi spremnost vođe da ostavi svoje potrebe po strani kako bi drugi ostvarili dobrobit (Urilla i Eva, 2024). Drugi navode da je vodstvo služenjem utemeljeno prije svega na moralu gdje vođe kao prioritet stavljaju potrebe drugih umjesto da nastoje ostvariti svoje potrebe (Canavesi i Minelli, 2022). Na temelju svojih altruističkih motiva i etičkih vrijednosti vođa koji vodi služenjem razvija sljedbenike kako bi onda oni mogli voditi druge (Eva i sur., 2019). Jedna od možda i najznačajnijih karakteristika vodstva služenjem je to da se ono ne zasniva na prisili i naredbi. Umjesto toga osoba koja vodi putem služenja nastoji autentičnim djelovanjem i prakticiranjem integriteta kod sljedbenika razviti intrinzičnu motivaciju za slijeđenje. Neki autori navode da vođe koje služe to ne doživljavaju kao posao već kao poziv (Samuel Agyekum Benson i Williams Kwasi Peprah 2021; Ruiz-Palomino i Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2020). Razni autori koriste različite termine i pristupe za opisivanje okruženja koje vodstvo služenjem stvara. Tako neki navode da vodstvo služenjem stvara okruženje u kojem ljudi dobrovoljno doprinose svojim srcem, umom, kreativnošću i izvrsnošću kako bi se ostvarili zajednički ciljevi (Ken Blanchard ,2004; Boone, 2023). Vodstvo služenjem predstavlja promjenu u filozofiji vodstva, s naglaskom na služenje i osnaživanje drugih. Fokusirajući se na rast, dobrobit i razvoj drugih, vođe koje služe stvaraju kulturu povjerenja, poštovanja i suradnje. Ovaj stil vodstva pokazao se učinkovitim u različitim okruženjima. Iako postoje razni izazovi u njegovoj primjeni, posebice u današnjem svijetu, vodstvo služenjem nudi održiv i etički pristup vodstvu koji je prilagođen različitim zahtjevima današnjeg vremena.

Larry Spears, izvršni direktor Robert K. Greenleaf centra za vodstvo služenjem, definira vodstvo služenjem kao: „... novu vrstu modela vodstva – model koji stavlja služenje drugima kao prioritet broj jedan. Vodstvo služenjem naglašava pojačano služenje drugima; promicanje osjećaja zajedništva; holistički pristup radu i podjelu moći u donošenju odluka“ (Greenlaf 1996). Upravo su ova četiri središnja načela vodstva služenjem ono što istražuje ovaj rad, kako bi se dobila potpunija slika ovog fenomena u malim zajednicama na Jadranu.

Vodstvo služenjem i pomaganje drugima su duboko povezani kroz zajedničke vrijednosti nesebičnosti, empatije i predanosti služenja drugima. Vodstvo služenjem i pomaganje međusobno se isprepliću, rezultirajući jačim i otpornijim zajednicama. Ovaj rad istražuje centralne principe vodstva služenjem i njegove ključne karakteristike te ih uspoređuje i povezuje s nalazima ponašanja koje je fokusirano na pomaganje u dvjema malim udaljenim zajednicama na Jadranu. Također, rad donosi primjere vodstva služenjem u ovim zajednicama te analizira kako i u kojoj mjeri ova vrsta ponašanja utječe na život njezinih članova.

3. METODE ISTRAŽIVANJA

Za potrebe ovoga rada izabrane su dvije male udaljene zajednice na Jadranu, Grad Vis na otoku Visu i Janjina na poluotoku Pelješcu. Ova dva područja su izabrana radi svoje udaljenosti od centara na kopnu i činjenice da to ima velik utjecaj na život njihovih stanovnika. Kako je prethodno u radu navedeno, izoliranost kojoj su ova područja bila izložena tijekom prošlosti, snažno je utjecala na njihove kulture te se ukorijenila u njihovo ponašanje. Iako u današnje vrijeme ova područja nisu tako jako izolirana kako su bila nekada, njihovo je ponašanje danas i dalje pod jakim utjecajem izoliranosti kojoj su bila izložena tijekom povijesti.

Otok Vis je najudaljeniji naseljeni otok u Hrvatskoj. Činjenica da se nalazi u samom središtu Jadrana i da je kao takav bio zanimljiv raznim osvajačima snažno je utjecala na ponašanje njegovih stanovnika. Kako bi se obranili od raznih osvajača i nevolja koje su prijetile s kopna, stanovnici ove zajednice bili su primorani surađivati, odnosno pomagati jedni drugima. Takva vrsta ponašanje koja je nastala iz nužnosti duboko se ukorijenila u kulturu ove male zajednice. Upravo radi toga, te činjenice da je ova mala zajednica suočena s izazovima izolacije, usamljenosti i depopulacije, Grad Vis je izabran kao prvo malo udaljeno područje za studiju slučaja u ovom radu.

Nakon odabira Visa kao najudaljenijeg naseljenog otoka, ideja je bila odabrati drugo područje koje ima slične karakteristike, ali je smješteno bliže kopnu. Janjina na poluotoku Pelješcu dijeli razne izazove s ostalim hrvatskim otocima, pa tako i s otokom Visom. Ova mala zajednica s malo više od 500 stanovnika (Croatian Bureau of Statistics, 2019) suočava se s istim problemima izolacije, usamljenosti, starenja i depopulacije. Ono što je bitno naglasiti je da je i ovo područje s razvojem tehnologije postalo sve bolje povezano i lakše dostupno. To se posebice odnosi na izgradnju Pelješčkog mosta. Bez obzira na to, izoliranost kroz stoljeća je i u Janjini kao i u Visu, ostavila duboke posljedice na kulturu i ponašanje pojedinaca te je ova zajednica izabrana kao drugo područje istraživanja za ovaj rad.

Oba ova područja i zajednice koje žive na njima dijele zajedničke izazove kao što su usamljenost, izoliranost, depopulacija i starenje. Obje zajednice predstavljaju male zajednice na Jadranu koje se suočavaju s izazovima globalizacije, a čije je ponašanje snažno uvjetovano izoliranošću kojom su bile izložene tijekom povijesti. Da bi se dobila jasnija slika istraživanja te da bi valjanost dobivenih podataka bila što relevantnija, korištena je metoda triangulacije (Yin, 1993). Analizirali su se podaci dobiveni od različitih izvora, različitim metodama te od više istraživača. Metode koje su korištene za potrebe rada su fokus-grupe, intervjui i promatranje.

U sklopu istraživanja održano je ukupno šest fokus-grupa, tri na Visu i tri u Janjini, u kojima su sudjelovala 42 sudionika. Od toga je bilo prisutno 30 žena i 12 muškaraca. Dvije fokus-grupe u Janjini sastojale su se samo od žena, dok je jedna od fokus-grupa u Visu imala samo jednog muškarca. Unutar svake zajednice organizirana je jedna fokus-grupa s onima koji pomažu drugima, jedna s primateljima te pomoći dok je treća bila s formalnim voditeljima svake od zajednice. Fokus-grupe su se sastojale od 6 do 10 ljudi te su trajale oko 75 minuta.

Dodatno, su obavljani pojedinačni intervjui s ključnim članovima zajednice: osobama koje formalno pomažu drugima, primateljima pomoći te predstavnicima formalnih čelnika zajednica. Intervjui su trajali do sat vremena te su imali za cilj otkriti osobne motive za pomaganje drugima u zajednici. Za potrebe ovoga rada primijenjen je neformalni tip intervjua koji karakterizira nepostojanje unaprijed određenog skupa pitanja. Razgovori u Visu obavljani su s gradonačelnikom Grada Visa, voditeljicom

amaterskog kazališta u Visu i gospođom koja je dobila volontersku pomoć. Razgovori u Janjini obavljani su sa zamjenikom gradonačelnika, volonterom iz Francuske i primateljem volonterskih usluga koji ugošćuje volontere iz cijelog svijeta.

Metoda koja je poslužila da se dobije duboki uvid u problem istraživanja je bilo osobno promatranje. Neki autori ovu metodu prikupljanja podataka smatraju jednom od najvažnijih u društvenim znanostima (Ciesielska, Boström i Öhlander 2018), dok drugi smatraju da promatranje omogućuje cjelovit doživljaj stvarnosti, što ovoj metodi daje veliku heurističku vrijednost (Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić i Pološki Vokić, 2011.). Autor rada je proveo dva mjeseca živeći u svakoj od ovih zajednica kako bi uronio u iskustvo pomaganja u zajednici te stekao uvid o kulturi pomaganja u njima iz prve ruke. Upravo činjenica da su se analizirali podaci dobiveni od različitih izvora, različitim metodama te od više istraživača doprinijela je valjanosti rezultata ovog istraživanja.

4. REZULTATI

U ovom djelu rada uspoređuju se temeljna načela vođenja služenjem s dobivenim rezultatima istraživanja koje je bilo fokusirano na motive pomaganja drugima. Nastoji se vidjeti u kojoj mjeri su motivi za pomaganje povezani s četiri temeljna načela vodstva kao što su služenje drugima, holistički pristup radu, poticanje osjećaja zajedništva i dijeljenje moći u donošenju odluka.

4.1. Služenje drugima

Sudionici istraživanja su kao razlog za pomaganje drugima najčešće isticali dva motiva, a to su kultura i altruizam. Kultura pomaganja snažno je ukorijenjena u ponašanje ljudi u obje zajednice te dominira kao intrinzični motivator za pomaganje. Ove dvije zajednice su u prošlosti bile izolirane te ih je karakterizirao nedostatak različitih roba i usluga. Kako bi to nadomjestili, stanovnici ovih područja bili su primorani pomagati jedni drugima. Ono što je započelo kao nužnost u prošlosti, tijekom godina je postalo dio života.

Izjave ispitanika poput *“od davnina redovito brinemo jedni o drugima i to nam je normalan način života”* i *„pomaganje je dio naše vjere i tradicije“* pokazuje duboku ukorijenjenost kulture pomaganja drugima u ovim zajednicama. U kombinaciji s religijom koja propovijeda pomaganje drugima, a koja postoji u ovim zajednicama stotinama godina, kultura pomaganja postala je dio tradicije i kulture. Moglo bi se reći da je pomaganje koje se pojavilo kao nužnost zbog izolacije i nedostatka određenih proizvoda i usluga postalo način života na oba mjesta. Takvo ponašanje u kombinaciji s religijom i tradicijom rezultiralo je duboko ukorijenjenim naslijeđem pomaganja koje još uvijek postoji u obje zajednice.

Drugi čimbenik koji je naveden u obje zajednice kao jako bitan razlog za pomaganje drugima je altruizam. Nesebično pomaganje drugima ogledalo se u činjenici da sudionici istraživanja ponekad nisu mogli niti prepoznati da određenim aktivnostima pomažu jedni drugima, već su izjavljivali da *„moramo to učiniti i pomoći drugim članovima zajednice jer ako mi to ne učinimo nitko neće“*. Izjave poput ove pokazuju nužnost za pomaganje, ali i nesvjesnost onih koji pomažu. U izjavama sudionika se kao razlog za pomaganje i služenje drugima često koristila riječ *“ljubav”* što navodi da je njihovo pomaganje vođeno iz čistih altruističkih razloga.

4.2. Holistički pristup radu

Uz kulturu i altruizam kao najčešće spominjane razloge za pomaganje drugima, osjećaj ispunjenosti i smisla pokazao se kao treći najvažniji motiv sudionika istraživanja. Pomaganje drugima ne donosi samo korist onima koji tu pomoć dobivaju, već i onima koji pomažu, koji kroz svoje djelovanje pronalaze osjećaj sreće, zadovoljstva i osobnog ispunjenja.

Sudionici istraživanja naglašavali su kako se osjećaju sretno i ispunjeno kada mogu pomoći i služiti drugima. Također, često su izražavali zahvalnost zbog mogućnošću da doprinesu dobrobiti članova svoje zajednice. Ovakav oblik unutarnje motivacije snažno je povezan s temeljnom ljudskom potrebom za smislom, koja je osobito izražena u manjim zajednicama poput Visa i Janjine, gdje su međuljudski odnosi intenzivniji, a društvena povezanost ključna za funkcioniranje i opstanak zajednice. Kroz pomaganje drugima, pojedinci ispunjavaju tu potrebu, osjećaju se korisnima i povezanim sa zajednicom, što pozitivno utječe na njihovo mentalno zdravlje i opću dobrobit.

Načelo vodstva služenjem, koje zagovara holistički pristup radu je u suprotnosti s tradicionalnim hijerarhijskim modelima vođenja koji pojedince promatraju prvenstveno kroz prizmu zadataka i uloga koje obavljaju. Umjesto toga, vodstvo služenjem naglašava važnost svakog pojedinca kao cjelovite osobe s vlastitim emocijama, talentima i potrebama. U malim udaljenim zajednicama, gdje su društvene veze snažne, ovakav pristup omogućuje dublju razinu međusobnog razumijevanja i suradnje, često ostvarenih putem različitih dobrovoljnih aktivnosti kojima članovi zajednice nastoje pomoći jedni drugima.

4.3. Poticanje osjećaja zajedništva

Neki autori navode žal zbog gubitka zajedništva u modernom društvu, nazivajući ga "izgubljenim znanjem ovoga doba" (Greenleaf, 1970). Vođenje putem služenja nastoji obnoviti taj osjećaj pripadnosti potičući vođe da razvijaju jake, povezane veze među svojim sljedbenicima. Za razliku od hijerarhijskih institucija koje često djeluju s nefleksibilnim strukturama, vođenje kroz služenje zamišlja zajednice kao dinamična tijela u kojima pojedinci imaju uzajamnu odgovornost prema drugim članovima zajednice.

Kao najčešći razlozi za pomaganje kada su u pitanju društvene koristi koje pojedinci ostvaruju tijekom pomaganja, navođeni su društveni kapital i društvene veze.

Društveni kapital smatra se "ljepilom koje drži zajednice na okupu". Nije neobično da je društveni kapital izrazito bitan u malim udaljenim zajednicama kao što su Vis i Janjina. Članovi ovih zajednica orijentirani su jedni prema drugima te pomažu jedni drugima kako su to radili njihovi preci godinama prije. To je postalo dio njihovih kultura. Tako oni povećavaju socijalni kapital zajednice i njezinih članova. S druge strane, jako izražena prisutnost društvenog kapitala u ovim područjima koja je rezultat načina života u prošlosti je danas i razlog za pomaganje. U obje zajednice je prisutna visoka razina društvenog kapitala što pokazuje jake veze među članovima zajednice te ima važnu ulogu u njihovim životima.

4.4. Dijeljenje moći u donošenju odluka

Jedna od ključnih značajki vođenja kroz služenje jest naglasak na decentraliziranom donošenju odluka. Učinkoviti vođe usmjereni na služenje ne nastoje zadržati moć za sebe, već nastoje osnažiti druge stvaranjem okruženja koje će biti uključivo. Takav pristup omogućuje zajednici da aktivno sudjeluje u procesima odlučivanja, čime se osigurava da odluke odražavaju stvarne potrebe i prioritete članova zajednice. Osim toga, uključivanje šire zajednice u odlučivanje pridonosi jačanju međusobnog povjerenja što je ključni element za povećanje društvenog kapitala.

Iako u analiziranim zajednicama ovo načelo vođenja služenjem nije izrazito razvijeno, posebno među formalnim vođama, ono ipak dolazi do izražaja u određenim situacijama koje zahtijevaju širu angažiranost zajednice. Takve su situacije često vezane uz projekte od zajedničkog interesa, poput očuvanja lokalnih resursa, organizacije društvenih događanja i različitih volonterskih inicijativa usmjerenih na pomaganje onim članovima zajednice kojima je ta pomoć najpotrebnija. Međutim, rezultati istraživanja u obje zajednice pokazuju kako postoji prostor za napredak u smislu veće participacije stanovništva u procesu donošenja odluka. Veće dijeljenje moći unutar zajednice bi moglo doprinijeti osjećaju uključenosti i zajedničke odgovornosti, što bi pozitivno utjecalo na razvoj i stabilnost ovih sredina.

5. DISKUSIJA

Vođenje kroz služenje započinje kada vođa preuzme ulogu slugu u interakcijama sa sljedbenicima. Autentično i legitimno vodstvo ne proizlazi iz autoriteta ili vlastitih interesa, već iz temeljne predanosti pomaganju drugima i ta "jednostavna činjenica je ključ veličine vođe" (Greenleaf, 1970). U malim udaljenim zajednicama poput Visa i Janjine, gdje inicijative pomaganja drugima osiguravaju osnovne usluge koje često nedostaju u tim područjima, ovo načelo je od presudne važnosti da bi se omogućio normalan život. Članovi zajednice daju prednost pomaganju i služenju drugima te potiču ostale da posvete svoje vrijeme i vještine kako bi se ostvarila dobrobit zajednice. Na ovaj način, a vođeni prije svega ljubavlju i altruizmom prema zajednici i njezinim članovima, oni potiču kulturu međusobne podrške osiguravajući da se zadovolje ključne potrebe koje nedostaju.

Pomaganje drugima u ovim zajednicama nije samo izraz empatije i solidarnosti, već i važan mehanizam osobnog razvoja. Članovi zajednice kroz svoje angažmane usmjerene na pomaganje drugima, ne samo da doprinose boljitku ostalih članova zajednice, nego i pronalaze dublji osjećaj svrhe i smisla u svakodnevnom životu. Ovakav način ponašanja potiče dugoročnu održivost zajednice jer osnaženi pojedinci stvaraju pozitivne promjene koje se prenose na cijelu zajednicu. Ovaj fenomen ukazuje na to da vodstvo služenjem može igrati ključnu ulogu u oblikovanju zdravijih i otpornijih zajednica. Kada se pojedinci osjećaju cijenjenima i korisnima te kada pronalaze smisao u svom djelovanju, veća je vjerojatnost da će se dugoročno angažirati u radu zajednice, stvarajući pozitivan ciklus solidarnosti i povjerenja s drugim članovima. Time se ne samo poboljšava kvaliteta života unutar zajednice, već se i jača njezina otpornost na vanjske izazove.

Bez obzira na bolju prometnu povezanost u odnosu na prije, Vis i Janjina se i dalje smatraju udaljenim mjestima koje karakteriziraju izoliranost i usamljenost, posebice tijekom zimskih mjeseci. Upravo zbog toga, bilo je očekivano da će društvene veze koje se stječu putem pomaganja biti jako prisutne u ovim zajednicama. Sudionici istraživanja su isticali da se osjećaju sigurno i zaštićeno u zajednici te da znaju da se mogu osloniti jedni na druge kada je to potrebno. U malim udaljenim zajednicama, gdje su društvene veze ključne za opstanak i dobrobit, jačanje osjećaja zajedništva kroz inicijative pomaganja članova zajednice jednih drugima je od presudne važnosti. Bilo da se radi o

organiziranju amaterskog kazališta ili vođenja plesne škole u Visu ili da se radi o organiziranom pomaganju starijim osobama i prikupljanju sredstava za preventivne zdravstvene preglede u Janjini, članovi ovih zajednica koji su usmjereni na služenje, jačaju društvene veze potičući sudjelovanje i suradnju te ujedno povećavajući njihov društveni kapital.

U kontekstu malih udaljenih zajednica poput Visa i Janjine, zajedničko donošenje odluka igra ključnu ulogu u osiguravanju da lokalne inicijative budu prilagođene specifičnim potrebama zajednice. Uključivanjem pojedinaca u procese odlučivanja, vođe usmjerene na služenje razvijaju osjećaj vlasništva i odgovornosti među njima, što može pozitivno utjecati na njihovu motivaciju i angažman. Kada članovi zajednice osjećaju da imaju glas u odlučivanju, veća je vjerojatnost da će aktivno sudjelovati u provedbi projekata te pridonositi njihovom ostvarenju. Dijeljenje moći ne samo da jača povjerenje između vođa i zajednice, već i doprinosi otpornosti zajednice u suočavanju s izazovima. Stvaranjem participativnih okruženja, vođe omogućuju otvoreniju i inkluzivniju kulturu odlučivanja koja može potaknuti inovativna rješenja za probleme s kojima se zajednica suočava te osigurati njezinu dugoročnu održivost.

6. ZAKLJUČAK

Vođenje putem služenja filozofija je vodstva koja se temelji na služenju drugima, holističkom pristupu dobiti, izgradnji zajednice i zajedničkom donošenju odluka. Ovaj model vodstva naglasak stavlja na potrebe drugih, stvarajući okruženje koje potiče osobni i zajednički razvoj. Vodstvo služenjem je posebno značajno u malim udaljenim zajednicama, poput Visa i Janjine, gdje je fokus na potrebama članova ključan za održavanje društvene kohezije i rješavanje lokalnih problema. Stanovnici ovih zajednica se suočavaju s brojnim izazovima, kao što su ograničen pristup određenim robama i uslugama te iseljavanje stanovništva. U takvim okolnostima, vođenje kroz služenje postaje važan alat za osnaživanje zajednice i poticanje sudjelovanja u kolektivnim projektima koji odgovaraju na specifične potrebe članova zajednice te često zadovoljavaju potrebe koje nedostaju.

Osnovni princip vođenja služenjem je stavljanje drugih ispred osobnih interesa, što doprinosi jačanju međusobnog povjerenja i izgradnji otpornosti zajednice na vanjske utjecaje. Osnaživanjem pojedinaca i poticanjem participativnog donošenja odluka, ovaj model doprinosi dugoročnom održivom razvoju, smanjujući ovisnost o vanjskim resursima i potičući samoodrživost te je to upravo ono što su stanovnici ovih dviju malih zajednica kroz povijest nesvjesno i razvili. Osim što doprinosi očuvanju i razvoju zajednice, vođenje putem služenja ima pozitivan učinak na pojedince unutar zajednice. Osobe koje primjenjuju ovaj model vodstva karakterizira empatija, aktivno slušanje i preuzimanje odgovornosti. Njihov cilj nije samo osigurati uspjeh zajednice, već i podržati osobni razvoj svakog pojedinca unutar nje. Ovaj pristup doprinosi stvaranju zdravijih međuljudskih odnosa, prije svega kroz izgradnju povjerenja, što *dugoročno povećava stabilnost i održivost zajednice*. U malim udaljenim zajednicama poput Visa i Janjine, gdje tradicionalni oblici vodstva često nisu dovoljni kako bi se zadovoljile specifične potrebe ovih područja, vođenje kroz služenje pokazuje se kao učinkovit model. Ono omogućuje prilagodbu promjenama, jačanje međusobne podrške i zajedničko rješavanje problema.

Vođenje putem služenja nije samo filozofija vodstva, već i praktičan alat koji može poslužiti za izgradnju jačih i otpornijih zajednica. Njegova primjena u malim zajednicama poput Visa i Janjine značajno unaprjeđuje kvalitetu života stanovnika ovih zajednica, potiče ih na aktivno sudjelovanje u očuvanju i razvoju zajednice te dugoročno osigurava održivost zajednice kroz pomaganje i međusobnu podršku.

LITERATURA

- Benson, S. A., Peprah, W. K., (2021). *The Concept of Servant Leadership in Contemporary Business Practices: A Literature Review*, International Journal of Economics, Commerce and Management, ISSN 2348 0386 Vol. IX, Issue 8
- Boone, Larry W. (2023): *Servant Leadership and Ten Supporting Attitudes*, Journal of Vincentian Social Action: Vol. 7: Iss. 1, Article 5.
- Brennan, M. A. (2007): *Placing Volunteers at the Center of Community Development*, pp. 5-14; in: R. Dale Safrit, (Ed.D). The International Journal of Volunteer Administration, "Volunteerism and Community Development", Volume XXIV, Number 4
- Brewer, C., (2010). *Servant Leadership: A Review of Literature*, Online Journal of Workforce Education and Development Volume IV, Issue 2
- Bridger, J. C., & Luloff, A. E. (1999): *Toward an interactional approach to sustainable community development*, Journal of rural studies, 15(4), 377-387.
- Canavesi, A., Minelli, E., (2022) *Servant Leadership: a Systematic Literature Review and Network Analysis*, Employee Responsibilities and Rights Journal, 34:267-289 <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09381-3>
- Ciesielska, M., Boström, K. W. and Öhlander, M. (2018). *Observation Methods*, Chapter 2, pp. 33-52., in Ciesielska, M. and Jemielniak, D. (eds.), *Qualitative Methodologies in Organization Studies*, Palgrave
- Einolf C., Prouteau L., Nezhina T., Ibrayeva A. (2017). *Informal, Unorganized Volunteering*, pp 223-241. In: Smith, D. H., Stebbins, R. A. and Grotz, J. (Eds.) *The Palgrave Handbook of Volunteering, Civic Participation, and Nonprofit Associations*. Palgrave Macmillan, London
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Dierendonck, D., Lidene, R.C., (2019). *Servant Leadership: A systematic review and call for future research*, The Leadership Quarterly; 111-132, Elsevier, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Gieling, J. and Haartsen, T. (2017): *Liveable Villages: The Relationship between Volunteering and Liveability in the Perceptions of Rural Residents*, Sociologia Ruralis, Vol 57, Number S1, pp. 576-596; DOI: 10.1111/soru.12151
- Greenleaf, R. K. (1996). *On becoming a servant-leader*. (D. M. Frick & L. C. Spears, Eds.). Jossey-Bass.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Greenleaf Center for Servant Leadership
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. Anchor Books.
- Hrvatski zavod za statistiku <https://dzs.gov.hr/vijesti/objavljeni-konacni-rezultati-popisa-2021/1270> , pristupljeno siječanj 2024.
- Lebrón, A. (2013): *What is Culture?*, Merit Research Journal of Education and Review Vol. 1(6) pp. 126-132
- Lévi-Strauss, C. (1962). *Structural Anthropology*. Basic Books.
- Luloff, A. E., & Swanson, L. E. (1995): *Community agency and disaffection: Enhancing collective resources*. Investing in people: The human capital needs of rural America, 351-372
- Mtika, M. M. and Kistler, M., (2017): *Contiguous community development*, Journal of Rural Studies 51, pp. 83-92 Narodne novine, https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_12_116_2287.html , pristupljeno 10. svibnja 2025.
- Putnam, R. D., (2000): *Bowling alone: the collapse and revival of American community*, Simon & Schuster, New York
- Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D. and Pološki Vokić, N., (2010). *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada*, MEP, Zagreb
- Yin, R. K., (1993): *Applications of Case Study Research, Applied Social Research Methods Series*, Volume 34, Sage Publications
- Urrila, L., Eva, N., (2024). Developing oneself to serve others? Servant leadership practices of mindfulness-trained leaders, Journal of Business Research 183; 114858; Elsevier, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114858>

Servant leadership as a leadership model In the small remote communities

RINO MEDIĆ

ABSTRACT

The history and culture that enrich small remote communities are a source of their wealth, while on the other hand, their isolation brings various challenges in everyday life. This study examines two small remote communities in the Adriatic—Vis and Pelješac.

The rise of globalization has made it difficult to consider any area truly isolated today. However, the concept of isolation should not be viewed solely through the lens of easier physical access to certain goods and services. The isolation that small remote communities in the Adriatic have experienced is still strongly present today and is deeply embedded in their culture and tradition.

To overcome the isolation, they had faced for many years, the inhabitants of these areas were “forced” to cooperate and support one another. As a result, a culture of helping and serving others developed over time, becoming an integral part of life in these communities.

The aim of this study is to show how helping others in two small Adriatic communities is linked to servant leadership and what implications this has for the lives of people in these communities. The methodology used in this study includes focus groups, interviews, and observation.

Keywords: *isolation, small communities, culture, unformal volunteering, servant leadership, social capital.*

UDK: 316.77:81'42:004.738.5
Pregledni rad
DOI 10.46917/st.16.1.5
Zaprimljeno: 23. travnja 2025.

Retoričke strategije, kontroverza i konstrukcija identiteta: Andrew Tate u digitalnom okruženju¹

BORJAN CVRILA

SAŽETAK

Ovaj rad analizira načine na koje Andrew Tate, kao kontroverzna figura suvremenog digitalnog doba, koristi retoričke strategije za izgradnju i održavanje svog javnog imidža na društvenim mrežama. Fokus je na spoju komunikacijskih taktika, algoritamske logike vidljivosti i emocionalne polarizacije koje pridonose njegovoj popularnosti i utjecaju. Kroz kombinaciju reprezentacijskog pristupa studijama slavni osoba i retoričke analize, istražuje se kako Tate gradi hipermaskulinizirane narative i emocionalno angažira afektivne publike. Posebna pažnja posvećena je načinima na koje Tateove retoričke smicalice, upotreba slogana i vizualno brendiranje sudjeluju u njegovoj viralnosti i postizanju mikro slave unutar mrežne ekonomije pažnje. U analizu su uključena dva medijska nastupa Andrewa Tatea nakon što mu je zabranjen pristup velikim društvenim mrežama 2022. godine. Rad pridonosi razumijevanju načina na koje se retorika, društvene mreže i ekonomija pažnje isprepliću u stvaranju nove dinamike javne vidljivosti i popularnosti.

Ključne riječi: *retoričke strategije, kontroverza, konstrukcija identiteta, ekonomija pažnje, mikro slava*

¹ Kao ideja za ovaj rad korišten je specijalistički diplomski stručni rad autora pod naslovom *Međuodnos retoričkih taktika i koncepta arhetipa sjene na primjeru imidža odabrane slavne osobe*, obranjen na Sveučilištu VERN 13.10.2023. pod mentorstvom doc. dr. sc. Nikoline Borčić. U ovom radu korišten je dio teorijskog okvira i empirijskog istraživanja iz tog rada.

1. UVOD

U suvremenom digitalnom okruženju, u kojem društvene mreže i viralni sadržaj dominiraju javnim diskursom, slavne osobe ne ostvaruju svoj utjecaj samo kroz tradicionalne medije, već i kroz sofisticirane strategije samoprezentacije koje se temelje na algoritamskoj logici vidljivosti, emocijama i polarizaciji. Marwick (2013) smatra da slavne osobe koriste društvene mreže kako bi kreirali pažljivo iskonstruirane javne slike sebe u kontekstu algoritamske ekonomije pažnje. Gillespie (2018) analizira funkcioniranje algoritamskih odluka koje omogućuju ili ograničavaju vidljivost pojedinaca i ideja, te opisuje tehnike širenja koje pridonose vidljivosti i utjecaju na društvenim mrežama. Papacharissi (2015) uvodi pojam „afektivne publike” kako bi objasnila kako se emocije šire i oblikuju diskurse na društvenim mrežama te kako te emocije sudjeluju u političkoj i društvenoj polarizaciji. Andrew Tate se istaknuo kao iznimno kontroverzna figura koja koristi digitalne platforme, ne samo za promociju svojih ideja, već i za aktivnu konstrukciju specifičnog identiteta temeljenog na tradicionalnim, hipermaskuliniziranim vrijednostima, odnosno narativima koje šire njegovi sljedbenici, ali i oni koji iskazuju duboko protivljenje. Njegova popularnost, naročito među mladim muškarcima, ali i zabrane objavljivanja na velikim društvenim mrežama, čine ga paradigmatiskim primjerom novog oblika digitalnog celebrityja koji uspješno spaja retoričke strategije s mehanizmima mrežne ekonomije pažnje.

Tateova prisutnost u javnom prostoru izaziva brojne kontroverze, ali i znanstveni interes. Njegov diskurs obilježen je ekstremnim izjavama o rodnim ulogama, dominaciji i uspjehu, ali i izrazitim samopouzdanjem, emocionalnom angažiranošću te upotrebom slogana i vizualnog brendiranja. Pitanje koje se postavlja nije samo što Tate govori, nego kako to govori, komu se obraća, i kakve retoričke strategije koristi za postizanje utjecaja u digitalnom prostoru. Kao što pokazuju brojne recentne studije (Anthonissen, 2023; Roberts & Wescott, 2025; Haslop, C., et al., 2024), njegova retorika nije slučajna ni neorganizirana, već sustavna i strateška. U širem smislu, Tateov primjer može se promatrati kao simptom kulturnih i društvenih pomaka unutar „digitalne muškosti“, gdje tradicionalne vrijednosti dobivaju novi život kroz memetički sadržaj, brendirane poruke i emocionalno nabijen diskurs. Ovaj fenomen nije izoliran; pojavljuje se unutar šireg trenda „manfluencera“ — muškaraca koji putem interneta promoviraju verzije muškog identiteta koje su u sukobu s liberalnim vrijednostima jednakosti, osjetljivosti i inkluzivnosti. Tate, međutim, koristi sofisticirane retoričke tehnike koje čine njegovu poruku ne samo privlačnom, nego i teško osporivom za njegovu ciljanu publiku.

U okviru suvremenih političkih i medijskih diskursa, nastupi kontroverznih javnih figura predstavljaju vrijedan materijal za analizu diskurzivnih praksi i retoričkih taktika u oblikovanju i održavanju imidža. Zbog različitih kontroverzi izazvanih na društvenim mrežama, najveće platforme (Facebook, Instagram, YouTube i TikTok) u kolovozu 2022. zabranile su mu pristup (tj. mogućnost pregledavanja i objavljivanja sadržaja), što je izazvalo burnu reakciju Tatea radi zadržavanja medijske prisutnosti, obrane svojih stavova i održavanja imidža. Intervju Andrewa Tatea u emisiji „Piers Morgan: Uncensored“ (emitiran 2022.) izazvao je značajnu pažnju javnosti zbog njegovih stavova o muškosti, ženama, slobodi govora i osobnom uspjehu. *Podcast* „Emergency Meeting 1 – The Matrix Attacks“ predstavlja jedan od prvih javnih odgovora Andrewa Tatea nakon što mu je zabranjen pristup velikim društvenim mrežama u kolovozu 2022. godine. Ovaj je podcast emitiran originalno na platformi Rumble i putem Telegrama. Oblikovan je kao krizni diskurs, strukturiran radi reafirmacije vlastitog autoriteta i legitimiteta. Analiza se temelji na transkriptu i videozapisu spomenutih emisija, uz identifikaciju ključnih tematskih i podtematskih obrazaca. Cilj ovog rada nije istraživanje sadržaja njegova diskursa i načina kako on stječe pratitelje koji ga podržavaju, već analiza retoričkih taktika koje on koristi u obrani svojih stavova

i za izgradnju vlastitog imidža. Analiziraju se konkretne strategije koje je Tate koristio u dva odabrana medijska istupa radi jačanja svog imidža u javnosti.

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Metodologija istraživanja sastoji se od tri dijela. U prvom je analiza dijela dosadašnjih istraživanja fenomena slavnih osoba i načina koje Andrew Tate koristi za izgradnju i održavanje imidža. U drugom dijelu pojašnjava se pristup istraživanju njegovih komunikacijskih taktika u dva odabrana medijska nastupa, a u trećem su prezentirani rezultati analize dvaju medijskih nastupa Andrewa Tatea, neposredno nakon zabrane pristupa velikim društvenim mrežama 2022. godine.

2.1. Teorijski okvir istraživanja

Koncept slavne osobe evoluirao je od povezanosti sa značajnim postignućima do naglaska na osobnosti, imidžu i osobnom narativu. Istraživanja fenomena slavnih osoba (*Celebrity Studies*) razvila su se iz kulturnih studija i teorije medija tijekom 20. stoljeća. Richard Dyer (1979) u svojoj knjizi „*Stars*“ postavlja temelje za razumijevanje zvijezda kao kulturnih tekstova koji oblikuju i odražavaju društvene vrijednosti. On tvrdi da zvijezde funkcioniraju kao „tekstovi“ koje publika interpretira na temelju društvenih normi i ideala (Dyer, 1979). Teorija ‘zvjezdanog statusa’ istražuje kako pojedinci postaju slavne osobe i kako taj status utječe na njihovu percepciju u društvu. David P. Marshall (2014) proširuje ovu teoriju analizom koncepta javne persone, objašnjavajući kako slavni koriste medije za izgradnju i održavanje vlastite javne slike. Javna persona je konstruirana slika slavne osobe koja se prezentira kroz medijske narative. Ovaj pristup naglašava kako slavne osobe koriste strategije brendiranja i *performansa* kako bi oblikovali vlastitu karijeru.

Judith Butler (1990) u svojim radovima o rodnoj performativnosti nudi korisnu teorijsku podlogu za razumijevanje kako slavni konstruiraju identitete kroz stalne *performanse* u javnosti. Ovaj pristup pokazuje da slava nije statičan koncept, već proces koji zahtijeva stalnu prilagodbu i reinterpretaciju javne slike. Theresa Senft (2008) uvodi koncept „mikroslave“, objašnjavajući kako obični ljudi mogu postati poznati putem internetskih platformi poput YouTubea, Instagrama i TikToka. Mikroslava označava novi oblik digitalne samoprezentacije u kojem pojedinci namjerno koriste društvene medije kako bi privukli pažnju, izgradili osobni brend i izgradili publiku, često u specifičnim nišama. To nije nužno „slava“ u tradicionalnom smislu (masovna vidljivost), već nišna, participativna i interaktivna slava u malim ili srednje velikim mrežnim zajednicama. Andrew Tate koristi društvene mreže i *online* alate kako bi izgradio publiku, održavao komunikaciju i oblikovao vlastiti identitet kao brend bez institucionalne podrške, pogotovo u uvjetima zabrane korištenja najvećih platformi. Njegova se slava ne temelji nužno na masovnosti, već na, između ostalog, intenzivnom angažmanu publike. Tate koristi retoriku ponavljanja, opozicije i aforizama kako bi stvorio snažno prepoznatljiv i brendirani identitet što se može prepoznati u oblicima mikronarativa koje često koristi: „Top G“; „Escape the Matrix“; „Be a man“; „Resist the slave mind“. Ovi izrazi nisu samo retoričke figure – oni su digitalni simboli identiteta koji omogućuju korisnicima da se identificiraju i pozicioniraju unutar zajednice. Senft (2008) naglašava da je jedna od ključnih karakteristika mikroslave sposobnost stvaranja osjećaja intimnosti i bliskosti s publikom. Tate koristi retoriku „starijeg brata“, mentora, učitelja („Nitko ti neće pomoći osim tebe samog“), te se često obraća izravno svojoj publici, stvarajući osjećaj zajedništva i pripadnosti („Ako oni mogu mene, mogu i tebe. Budi budan.“). Ova emocionalna i didaktička retorika omogućuje interpelaciju sljedbenika – oni se osjećaju viđeno i vođeno. Tate koristi vizualne znakove moći (brzi automobili, cigare, mišići, žene) kao retoričke slike, koje pojačavaju njegov etos („Ako imam ovo, znači da sam u pravu.“). To je oblik neverbalne

retorike, u skladu s logikom mikroslave – kombinacija osobnosti, sadržaja i stila života kao cjeline. Andrew Tate utjelovljuje suvremenu mikroslavu, ali u njenom hiperradikalnom obliku: njegov lik nije rezultat institucionalne promocije, već strategijske, retoričke gradnje vlastitog autoriteta kroz digitalne platforme i emocionalne vezanosti publike. Njegove retoričke strategije – mantrički slogani, jasne binarne opozicije, karizma, mentorstvo i vizualna moć – savršeno se uklapaju u Senftin model: mikroslava kao alat društvenog utjecaja u doba društvenih mreža.

Tablica 1. Elementi mikroslave kod Tatea

ELEMENT MIKROSLAVE (SENFT)	PRIMJENA KOD TATEA
Intimna, direktna komunikacija	Videoporuke, mentorstvo, “braćo, probudite se”
Strategijska samoprezentacija	Slogani, luksuzni stil, disciplinirani <i>lifestyle</i>
Angažirana nišna publika	Mladi muškarci, “red pill” zajednica
Interaktivni odnos s publikom	Reakcije na fanove, Q&A formati, <i>chat</i> grupe
Vizualni i afektivni branding	Instagram, TikTok, motivacijski isjecci

Couldry i Hepp (2017) tvrde da živimo u eri duboke medijatzacije, gdje mediji više nisu izvan društvenog života, već su duboko ugrađeni u sve njegove aspekte — identitet, politiku, odnose, pa čak i samu stvarnost. Ovdje se ne radi samo o medijima koji predstavljaju svijet, već o medijskom strukturiranju načina na koji se svijet doživljava, pripovijeda i čini stvarnim. Tateova verzija muževnosti nije samo diskurs — to je medijski konstruirana društvena stvarnost koja dobiva na snazi širenjem i dijeljenjem. U Tateovu slučaju, „Top G“ persona (bogat, dominantan, neustrašiv muškarac) nije samo izvedena i statična, već konstruira stvarnost i postavlja ideal u koji sljedbenici vjeruju, oponašaju i kojem teže. Slijedom Couldry i Heppovog pristupa, možemo utvrditi da Tateova medijska prisutnost gradi poseban figuracijski prostor, gdje njegovi sljedbenici, ali i mrzitelji, imitatori i medijske reakcije sudjeluju u održavanju njegove stvarnosti.

Turner (2010) ističe četiri teorijska pristupa kulturi poznatih i slavnih, od kojih svaki pristup vodi do različite obrade fenomena slavnih. Reprezentacijski pristup podrazumijeva da se kultura slavnih gleda kao vrsta reprezentacije koja sadrži raznovrstan i znakovno bogat skup tekstova i diskursa koji potiču kulturu potrošnje. Diskurzivni pristup promatra kulturu slavnih kroz njezin narativni učinak. Polazi od ideje da se osobe koje prođu kroz proces celebifikacije (postajanja slavnim) iznova prerađuju i izmišljaju. Mijenja se način na koji se konzumiraju te njihovo značenje u društvu. Proces je široko gledan kao transformativan, ali dolazi s različitim razinama političkog značaja. S jedne strane, može biti opisan kao oblik dodjeljivanja moći i prava glasa, a s druge kao oblik eksploatacije ili objektivizacije. Industrijski pristup podrazumijeva da je kultura slavnih koja objektivizira slavne osobe sama po sebi roba. Slično kao ostali komercijalni proizvodi, *celebrity*-roba (Marshall, 2014), može biti proizvedena, prodana i njome se može trgovati. Gledano isključivo na pragmatičnoj razini, slava neke osobe je komercijalno dobro važno za njegovu/njezinu karijeru koje trebaju održavati kako bi i dalje bila profitabilna. Teorijski ili metakulturološki pristup tumači slavne kao kulturnu tvorbu te podrazumijeva da kultura slavnih ima i socijalnu funkciju. Slavni su uključeni u stvaranje zajednica poput fan-klubova, navijačkih skupina, supkultura, potkultura i drugih društvenih mreža koje okupljaju ljude sa zajedničkim interesom. Turner (2010) također smatra da je možda najvažniji

socijalni utjecaj kulture slavnih taj da sudjeluje u stvaranju svakodnevnih očekivanja mnogih ljudi, a osobito mladih. Utjecaj na mlade zna biti vrlo prisutan u medijima, ali ovaj aspekt je trenutačno najmanje analiziran i interpretiran u polju studija slavnih.

U ovom radu koristimo reprezentacijski pristup kulturi slavnih koji se ne ograničava samo na vizualne ili simboličke prikaze slavnih osoba, već uključuje i jezik, stil komunikacije, narative i ton komunikacije. Slavna osoba nije samo prikazana, već sama aktivno sudjeluje u vlastitoj reprezentaciji, posebno kroz govore i intervjue, objave na društvenim mrežama, PR narative, javne isprike, motivacijske poruke i slogane. Sve to spada u retorički repertoar koji se može analizirati unutar reprezentacijskog pristupa. Unutar tog okvira možemo analizirati: etos – kako slavna osoba gradi autoritet (npr. Andrew Tate kao “uspješni biznismen” ili “antiestablišmentski glas”); patos – kako koristi emocije (npr. ranjivost, gnjev, identifikaciju); logos – koje “logike” ili “istine” koristi (npr. muškost = samodisciplina); slogane, ponavljanje, opozicije, metafore – klasične retoričke figure. To sve doprinosi reprezentaciji osobe kao figure značenja u javnoj kulturi.

U suvremenoj medijskoj kulturi, granica između slave, zloglasnosti i javne prisutnosti postaje sve mutnija. Osobe koje su nekada bile prepoznate po talentu, postignućima ili statusu, danas sve češće dijele prostor s figurama koje slavu stječu kroz kontroverzu, provokaciju ili čak kriminal. U tom kontekstu, Andrew Tate predstavlja primjer slavne osobe čija je reputacija utemeljena na kontroverznom djelovanju. Okvireh (2022) smatra da slavne osobe privlače pozornost, između ostalog, korištenjem raznih taktika skandala, odnosno različite retoričke taktike kojima potiču evokaciju različitih emocija kod publike. Kontroverze obuzimaju ljudsku pažnju i potiču ljude na raspravu, šireći tako popularnost subjekta skandala.

Da bi objasnio taj fenomen nastanka slave, Rojek uvodi i pojam „slavna osoba kroz ozloglašenosť” (*celebrity through notoriety*), gdje pojedinci postaju poznati zbog negativnih ili kontroverznih djela. On navodi da „ozloglašenosť može biti prečac do statusa slavne osobe” (Rojek, 2001: 20). Tateov uspon do slave odgovara ovoj Rojekovoj kategoriji u svim elementima. Njegove kontroverzne izjave, uključujući tvrdnje poput „žene bi trebale snositi dio odgovornosti za silovanje”, izazvale su široku osudu, ali su također povećale njegovu vidljivost u medijima (The Guardian, 2022). Tate je iskoristio društvene mreže za širenje svojih stavova, pri čemu su njegovi videozapisi na TikToku dosegli milijarde pregleda. Raširenosti njegovih poruka potpomogla je ekonomska motivacija njegovih sljedbenika da objavljuju Tateov sadržaj na vlastitim profilima kroz njegov *affiliate* marketing program. Unatoč zabrani na nekoliko platformi, njegova popularnost među određenim demografskim skupinama, posebno mladim muškarcima, ostala je visoka.

Andrew Tate postao je poznat javnosti ne samo kao bivši kickboksac, već i kao *online* persona koja promovira ekstremno konzervativne i često mizogine stavove. Upravo su njegove izjave i stavovi, s njegovim uhićenjem i optužbama za trgovinu ljudima, rezultirale njegovom viralnom popularnošću. Njegova slava nije utemeljena na društveno prihvaćenim postignućima, već na kontroverzi i skandalu. Andrew Tateov uspon do slave ilustrira kako ozloglašenosť može poslužiti kao sredstvo za postizanje slave u suvremenom medijskom krajoliku. Njegov slučaj potvrđuju istraživanja Rojeka (2001) i Gamsona (1994) o ulozi medija u konstruiranju *celebrityja* i komodifikaciji kontroverze. Andrew Tate je emblematski primjer suvremene ozloglašene slavne osobe. Iako je u početku pokazivao osobine *celetoida* (Rojek: 2001), njegova sposobnost da održava slavu, monetizira kontroverzu i okuplja lojalnu publiku ukazuje na dublju i trajniju prisutnost u medijskom prostoru. Tate potvrđuje tvrdnje Rojeka i Gamsona o promjeni prirode slave u digitalnoj eri, ali i pokazuje da ozloglašenosť može biti ne samo odskočna daska, nego i temelj dugoročne prepoznatljivosti u javnom životu. Andrew Tate javnosti

nameće teme kao što su tradicionalne muške vrijednosti, važnost materijalnog bogatstva, kickboxing i slično, koje na neki način u sebi sadrže kvalitete snage, moći i agresivnosti te imaju potencijal polariziranja i kreiranja negativnog imidža koji služi kao mamac za pažnju i prikupljanje publike.

Vidljivost i utjecaj na publiku mogu se postizati raznim pristupima i alatima. Katz & Shapiro (1985) govore o „kompatibilnosti i bazi korisnika“ (*compatibility and user base*) kao ključnima za tržišnu prevlast. Tate je stvorio kompatibilnu „ideološku mrežu“ s muškarcima koji traže orijentaciju u kaotičnom društvenom prostoru. Elberse (2013) objašnjava da investicija u prepoznatljive figure može imati multipliciran povrat – upravo ono što je Tate sam sa sobom postigao. Gaenssle & Budzinski (2024) smatraju da mrežni efekti i socijalni kapital pretvoren u ekonomski kapital stoje iza uspjeha mnogih *influencera*. Promatrajući uspjeh na društvenim mrežama Andrewa Tatea iz teorije mrežnih učinaka, može se uočiti dobro korištenje viralnosti kao poluge širenja. Njegovoj vidljivosti pridonose u najvećoj mjeri oni koji ga podržavaju iz različitih razloga, ali valja uzeti u obzir i činjenicu da su njegovi sadržaji maksimalno polarizirajući i ljudi ga dijele zato što kod njih izaziva negativne reakcije čime nehotice pridonose njegovoj vidljivosti na društvenim mrežama (čak i na onima gdje on više nema pristup). On je omogućio svojim fanovima da režu, prilagođavaju, montiraju, objavljuju i komentiraju njegove videomaterijale na svim platformama, čime je stvoren eksponencijalni mrežni učinak. Njegova pojava stvorila je ekosustav reakcija – tisuće videa, komentara, *podcasta*, pa čak i rasprava u akademskom prostoru čime je postao neizbježan fenomen i za one koji ga nikada nisu željeli pratiti niti ga žele. Andrew Tate je iskoristio mrežne efekte kao oružje za povećanje vidljivosti kroz polarizaciju, decentralizaciju promocije, monetizaciju pažnje putem vlastitih platformi, te izgradnju „samoodrživog ekosustava“ gdje svaki korisnik nesvjesno doprinosi njegovom ekonomskom uspjehu.

U analizi diskursa Andrewa Tatea najčešće se koriste elementi kritičke diskurzivne analize (CDA), s posebnim naglaskom na normativne koncepcije muškosti (Connell, 2005), retoričke strategije (Aristotel: etos, patos, logos), te konstrukciju identiteta u digitalnom prostoru (Boyd, 2010). Prema Anthonissenu (2023), Tate koristi disruptivni diskurs i „mi protiv njih“ narative kako bi pozicionirao sebe kao alternativnog autoriteta u postistinitom digitalnom okruženju. Mucak (2024) pokazuje kako Tate gradi vlastiti etos kroz autoritarnu i „alfa“ mušku poziciju, dok istovremeno koristi patos kako bi emotivno angažirao publiku, naročito mlade muškarce u potrazi za identitetom i smislom. Jedna od temeljnih Tateovih strategija jest konstrukcija svijeta u binarnim opozicijama: jaki vs. slabi, muškarci vs. žene, bogati vs. siromašni, probuđeni vs. zombiji u „Matrixu“. Ova forma diskursa stvara jasnu identifikaciju s publikom koja se osjeća marginalizirano ili obespravljeno. Prema Mucak (2024), Tate koristi narative koji tvrde da je svijet protiv „pravih muškaraca“, i da je jedini izlaz potpuna autonomija, dominacija i samodiscipliniranje. Time on pozicionira sebe kao vodiča koji će „probuditi“ one koji su zavedeni lažnim vrijednostima. Roberts i Wescott (2025) ističu da je ova binarna retorika u srži Tateove moći nad publikom, jer stvara jasan okvir tko je unutra (Top G) i tko je vani (gubitnici, feministi, *establishment*). Tateove izjave su često namjerno ekstremne: „Žene pripadaju kuhinji“, „ako ti žena ima Instagram, već te vara“ i slično. Ova forma hiperbole nije samo sredstvo za izazivanje skandala, već i svjesna strategija za poticanje viralnosti. Anthonissen (2023) navodi kako Tate koristi tzv. „clickbait retoriku“, koja proizvodi visoku emocionalnu vrijednost i stoga se često dijeli, bilo u znak podrške ili osude. Mucak (2024) povezuje ovu taktiku s logikom algoritamskog nagrađivanja konfliktnog sadržaja, što rezultira dodatnom vidljivošću bez obzira na sadržajnu vrijednost poruke. Tate koristi kratke, lako pamtljive i emotivno nabijene izraze poput „Top G“, „Escape the Matrix“, „Be a man“. Ove fraze funkcioniraju kao mikronarativi koji kondenziraju kompleksne ideje u jednostavne i mobilizirajuće poruke. Roberts i Wescott (2025) naglašavaju

da ova vrsta diskursa doprinosi stvaranju plemenske pripadnosti među njegovim sljedbenicima. Ujedno, one imaju snažan vizualni i tekstualni potencijal za replikaciju na mrežama poput TikToka i Instagrama, čime dodatno pojačavaju mrežni efekt.

Tateov stil je obilježen nepokolebljivim samopouzdanjem. Rijetko koristi modalne glagole (možda, vjerojatno) i gotovo uvijek nastupa s pozicije apsolutne sigurnosti. To mu daje dojam autoriteta, čak i kada su tvrdnje neosnovane. Mucak (2024) primjećuje da se Tateova retorika temelji na snažnom etosu koji se gradi kroz prikaz vlastite uspješnosti, bogatstva, fizičke snage i iskustva. Time on utjelovljuje ideal kojem njegovi pratitelji teže, što mu dodatno pojačava kredibilitet. U brojnim objavama Tate koristi ton starijeg brata ili „duhovnog vodiča“ koji pomaže mladim muškarcima da pronađu svrhu. Taj ton gradi emocionalnu identifikaciju i lojalnost, naročito kod onih koji se osjećaju izgubljeno u suvremenom društvu. Anthonissen (2023) objašnjava kako ova vrsta diskursa koristi logiku socijalnog mentorstva, pri čemu se publika ne osjeća manipuliranom, nego spašenom. Ovaj transfer autoriteta ključan je za održavanje kulturne privlačnosti Tateovog brenda.

Nakon zabrane pristupa većini društvenih mreža, Tate je iskoristio vlastitu cenzuru kao dokaz da govori istinu. Ova strategija koristi logiku opozicijske retorike gdje sustav postaje neprijatelj, a Tate glas autentičnosti. Studija „RIP TOP G“ (2025) pokazuje da su njegovi sljedbenici ovu zabranu doživjeli kao znak da je Tate „previše stvaran“ za sistem. Time zabrana nije oslabila njegovu moć, nego je dodatno ojačala njegov narativ borca protiv matrice. Istraživanja pokazuju da je retorički stil Andrewa Tatea duboko ukorijenjen u strategijama koje kombiniraju klasične retoričke figure (etos, patos, logos) s logikom algoritamskog doba. Njegova moć ne proizlazi samo iz sadržaja, već iz forme – iz načina na koji komunicira, što, kada i kome. Kroz dihotomije, hiperbole, sloganizaciju, autoritarnost i emocionalno mentorstvo, Tate gradi specifičan kult osobnosti koji je istodobno i proizvod i proizvođač digitalne kulture slavnih. Većina spomenutih istraživanja fenomena Andrewa Tatea koristi kritičku diskurzivnu analizu radi uvida u sadržaj njegovog diskursa s posebnim naglaskom na teme muškosti i manipulacije sistema protiv njega i njegovih pratitelja, dok se manji dio bavi retoričkim taktikama koje on koristi.

2.2. Analitički okvir i metode istraživanja

Temeljna namjera ovog rada je na odabranom uzorku istražiti tematski i retorički dizajn njegove komunikacije s posebnim fokusom na korištenje erističkih smicalica. U suvremenom digitalnom okruženju, u kojem društvene mreže oblikuju javne narative, komunikacijske taktike slavnih osoba postaju važan predmet analize. Andrew Tate, kontroverzna figura društvenih mreža, poznat je po svojim polarizirajućim izjavama, retoričkoj agresivnosti i visokoj vidljivosti. Njegovi javni nastupi često uključuju erističke smicalice – retoričke i logičke manevre kojima se ne dokazuje istina, nego se nastoji pobijediti u raspravi.

U analizu su uključeni intervjui Andrewa Tatea u *talk showu* Piersa Morgana (75 minuta), te jedna epizoda Andrew Tateove *podcast* emisije (73 minute). Intervju je emitiran 6. listopada 2022. godine, a *podcast* uživo 26. kolovoza 2022. na društvenoj mreži Rumble, sedam dana nakon što je Tateu zabranjen pristup vodećim društvenim mrežama. To je *podcast* u njegovoj vlastitoj produkciji koji mu služi kao jedan od glavnih kanala komunikacije s publikom. Emisija se bavi raznim temama; od taktika za brzu zaradu novca i privlačenje žena do društvenih problema i tradicionalnih vrijednosti muškaraca. Ponekad se pojavljuju gosti u emisiji, a najčešći sugovornik Andrewu je brat Tristan s kojim dijeli slične stavove. Ova je emisija odabrana jer su rasprave u toj formi necenzurirane, bez moderatora i bez kritičke evaluacije izgovorenog, gdje on učestalije koristiti destruktivne i manipulativne taktike diskreditiranja protivnika, prijetnji nasiljem, etiketiranja, projiciranja, uporabe erističkih smicalica te uvjeravanja patosom kako bi se potenciralo negativno, snažno emocionalno

ozračje ili potaknulo publiku na neku akciju.

U istraživanju se, na početku, primjenjuje kvalitativna analiza sadržaja medijskih nastupa. Prikladnost ove metode vidi se u procesu izdvajanja osnovnih tema i podtema iz odabranih javnih nastupa Andrewa Tatea. Njome se postiže skupljanje tekstualnih informacija u sažetu formu, pružajući temelj za daljnju analizu teksta i sadržaja (Thomas, 2006). Kvalitativna analiza sadržaja omogućuje prepoznavanje, interpretiranje i opisivanje sadržaja, što omogućuje uvid u upotrebu komunikacijskih obrazaca u konkretnom kontekstu. Analiza sadržaja medijskih nastupa uključuje teme i pod teme, način izražavanja argumentacije (etos, logos, patos) te identifikaciju i opis pojedinih taktika, prema autoricama Mireli Španjol Marković (2008) i Gabrijele Kišiček (2018).

Korištenje retoričke analize temelji se na Aristotelovoj (1989) podjeli govora na etos (karakter govornika), patos (emocionalni apel) i logos (logički argument). Ova metoda omogućuje analizu stila, strukture i emocionalnog učinka govora. Posebno je korisna u slučaju Andrewa Tatea jer on upotrebljava snažan afektivni govor koji uključuje ponavljanje slogana, stvaranje binarnih opozicija (mi/oni, jaki/slabi) i pozivanje na osobni uspjeh kao oblik autoriteta. Kroz retoričku analizu moguće je uočiti kako Tate proizvodi uvjerljivost bez racionalne argumentacije, oslanjajući se na emocionalne reakcije i *performativnost*. S druge strane, argumentacijska analiza, utemeljena u djelima F. H. van Eemeren i R. Grootendorsta (2004), fokusira se na strukturu i valjanost argumenata. Ova metoda omogućuje preciznu identifikaciju logičkih pogrešaka, odnosno erističkih smicalica, poput *ad hominem*, *straw man*, *false dilemma*, *tu quoque* i *argumentum ad baculum* (Walton, 1996). U slučaju Tatea, ova metoda pomaže razotkriti naizgled uvjerljive tvrdnje koje, u stvarnosti, funkcioniraju kao strategije dominacije i diskurzivne kontrole. Smatramo da je kombinacija ovih dviju metoda nužna jer svaka od njih zahvaća različitu razinu govora. Retorička analiza omogućuje razumijevanje kako se izjava izvodi i kakav učinak ima na publiku, dok argumentacijska analiza otkriva kako izjava (ne) funkcionira u smislu logičke valjanosti. U slučaju Andrewa Tatea, to znači da možemo istovremeno analizirati zašto njegove izjave djeluju uvjerljivo, ali i kako one maskiraju manipulaciju, zamjenu teza i pogrešne argumente. Ova kombinacija metoda omogućuje višeslojnu analizu njegova diskursa: identificiraju se retoričke strategije građenja autoriteta (etos), emocionalne mobilizacije publike (patos) i logičke zamke koje održavaju narativnu dominaciju. Takva analiza može doprinijeti razumijevanju mehanizama digitalne popularnosti i ideološke prijemčivosti koje Tate koristi u komunikaciji, osobito među mladim muškarcima unutar tzv. „manosphere” zajednice (Marwick, 2013). Kombinirajući retoričku i argumentacijsku analizu, moguće je precizno identificirati kako Andrew Tate koristi jezik za izgradnju simboličke moći. Dok mu retorika osigurava prepoznatljivost i emocionalnu rezonancu, erističke smicalice mu omogućuju da kontrolira narativ, izbjegava odgovornost i u konačnici učvršćuje vlastiti položaj unutar digitalne kulture slave. Takav istraživački pristup doprinosi ne samo boljem razumijevanju pojedinačnog slučaja, već i razvoju komunikacijskih studija u analizi toksičnog diskursa u novim medijima. Jedinica analize je rečenica ili pasus u govoru koji sadrži retorički ili argumentacijski značajan element u dva odabrana izvora. U kvalitativnoj analizi teksta kodiraju se pojmovi i učinjena je tematska kategorizacija. Valja napomenuti da je ovo samo jedan od mogućih modela kojim se može pristupiti istraživanju komunikacijskih taktika koje koristi Andrew Tate.

Analizi komunikacije Andrew Tatea polazi se iz perspektive eristike koja predstavlja jedan od pristupa dijalogu. Za razliku od dijalektike kojoj je cilj zajedničkim retoričkim naporom, kroz ispitivanje suprotstavljenih mišljenja, doći do istine ili zajedničkog rješenja, eristička metoda predstavlja umijeće vođenja rasprave radi pobijanja i napadanja tuđih argumenata te branjenja i uzdizanja svojih (Schopenhauer, 1997). Ovaj pristup je primarno fokusiran na formu argumentacije, a manje na sadržaj, koja se koristi da se postigne pobjeda u raspravi (Kišiček, 2018). Ipak, eristika se

može smatrati etički problematičnom jer često koristi manipulativne taktike kako bi postigla svoje ciljeve. Cilj takvih metoda može biti ponižavanje ili demoraliziranje protivnika, što može stvoriti neprijateljsko i nekonstruktivno okruženje za raspravu (Španjol Marković (2008). Nastavno na ovo, u *Tablici 2* navedene su odabrane smicalice prema Kišiček (2018), sukladno opisanom kontekstu.

Tablica 2. Erističke smicalice

NAZIV SMICALICE	OPIS	PRIMJERI
<i>Argument ad hominem</i>	U doslovnom prijevodu, argument protiv čovjeka. Napadom na sugovornika, umanjuje se njihov kredibilitet i posljedično, snaga njihovih argumenata. Ne napada se ono što je izrečeno, već osoba kao takva.	“Ti kritiziraš kapitalizam jer si siromašan.” “Što ona ima govoriti o ljubavi?! Pa imala je samo dva partnera.” “Nema smisla uopće raspravljati s njim, nije ni išao na fakultet.”
<i>Argument ad metum</i> <i>Argument ad metum</i>	Vrsta argumenta kojim se pokušava izazvati strah kod slušatelja. Drugim riječima, apel na strah. Često govornik pokušava stvoriti naklonost prema svojem rješenju tako da istakne problematiku “alternativne”.	„Doći će migranti i ukrasti nam sve poslove!” „Ako ne uložimo u novi sustav obrane, teroristi će nas bez problema pokoriti.” „Zašto ideš u Prag? Ne želiš valjda da te pokradu?”
<i>Argument ad indignationem</i>	Vrsta argumenta kojim se, isticanjem percipirane nepravde, pokušava izazvati ogorčenje kod slušatelja. Drugim riječima, apel na ogorčenje. Govornik ukazuje na nešto što se smatra nepravdanim i protivnim moralnim normama te često navodi krivca kojeg smatra odgovornim za počinjenu nepravdu.	„Pa dokle ćemo dopustiti da krađu od nas? Već se desetljećima bogate, a nama nije ništa ostalo!” „Zar je moguće da u 21. stoljeću farmaceutske kompanije naplaćuju test za tuberkulozu u siromašnim afričkim državama?” „Suludo je da šef i dalje dobiva božićnicu, a nama je ukinuta zbog mjera štednje.”
<i>Argument ad baculum</i>	Vrsta argumenta kojim se pokušava sugovornika natjerati da se pokloni ili da prihvati argumente govornika pod prijetnjom silom. Može biti prijetnja fizičkom silom, a može biti i prijetnja iz pozicije moći nad drugima.	„Ako me još jednom prijaviš, dobit ćeš otkaz.” „Prebit ću te ako se pojaviš tu još jednom!” „Dok god je Vučić na vlasti, nećemo pustiti Srbiju u Europsku uniju.”
<i>Argument ad iram</i>	Vrsta argumenta kojim se pokušava izazvati ljutnja i/ili mržnja kod slušatelja. Drugim riječima, apel na ljutnju. Ponekad sličan apelu na ogorčenje jer ljutnja često povlači tu emociju uz sebe.	„Zagađenje iz tvornice povećalo nam je mogućnost raka za 32 %.” „Ako dopustimo da konzervativci pobjede na izborima, opustošit će jedino stanište koala na svijetu što znači da će izumrijeti.”

<i>Red herring</i>	Retoričko sredstvo odvlačenja pozornosti od teme razgovora tako da se uvodi tema koja je slušateljima podjednako ili (idealno) više zanimljiva, ali i aktualna za dani razgovor. Kada je vješto izvedeno, prolazi u potpunosti neprimjetno.	„Čuli smo da si se jučer zabio autom u ogradu.” „Ma jesam, ali nije to ništa. Jeste li čuli kako je Marko prošle godine pregazio policajca?”
--------------------	--	---

Izvor: Kišiček, G. (2018). *Retorika i politika*, Zagreb: Naklada Jesenski i Turk, i autorov rad

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

3.1. Analiza tema i podtema

U prvom koraku analize identificirane su teme i podteme radi utvrđivanja njihove povezanosti i sadržajnih elemenata. Rezultati su prikazani odvojeno u dvije tablice od kojih svaka predstavlja jedan od medijskih nastupa. U *tablicama 3 i 4* sažeto se navode ključne tematske perspektive vezane uz temu i podtemu, nakon čega se u daljem tekstu objašnjava retorički i sadržajni dizajn analiziranih medijskih nastupa.

Tablica 3. Analiza sadržaja nastupa u emisiji „Piers Morgan: Uncensored“

„ANDREW TATE VS PIERS MORGAN – THE FULL INTERVJU“

TEMA	PODTEME
<i>Razlozi Tateove globalne popularnosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> • predstavljanje kao glasnogovornika tihe većine • pozitivan utjecaj na muškarce • prisutnost velikog broja muškaraca koji žele pratiti tradicionalne muške vrijednosti i biti bogati
<i>Odnos prema kontroverzama koje se povezuju s njim</i>	<ul style="list-style-type: none"> • predstavljanje kao žrtve • iritantnost kontroverze • narušavanje imidža zbog mizoginih izjava
<i>Odnos prema opoziciji</i>	<ul style="list-style-type: none"> • vađenje izjava iz šireg konteksta, (namjerno) pogrešna reprezentacija njegovih izjava • pokušaji diskreditiranja Tatea • etiketiranje opozicije kao rasista, seksista i homofoba
<i>Odnos prema transrodnim osobama i homoseksualcima</i>	<ul style="list-style-type: none"> • podrška individualne slobode • homoseksualni prijatelji kao obrana protiv homofobije

<i>Teme povezane sa ženama: „Me Too” pokret, rodni autoritet, objektivizacija žene</i>	<ul style="list-style-type: none"> • poziv na religijske vrijednosti • privlačnost mladosti i djevičanstva • odgovornost muškarca nad ženom • izrabljivanje „Me Too“ pokreta za vlastitu korist • raznolikost pozicije žena u drugim državama svijeta • opravdano fizičko nasilje ako je žena prijetnja • majčinstvo kao najvažnija stvar u životu žene
<i>Teme ljubavi</i>	<ul style="list-style-type: none"> • zajedništvo muškarca i žene je najsnažnija sila na svijetu • vjera u obitelj i djecu
<i>Razvoj društvenih mreža</i>	<ul style="list-style-type: none"> • promjena u duljini sadržaja s duljeg na kraće • moć društvenih mreža
<i>Utjecaj slave na retoričku odgovornost</i>	<ul style="list-style-type: none"> • prihvaćanje povećane odgovornosti • ustrajanje u stavovima • prebacivanje krivnje na slušatelje • opasnost za mlade
<i>Pozicija tradicionalnih muških vrijednosti u modernom svijetu</i>	<ul style="list-style-type: none"> • dužnost muškarca da štiti (pogine za) svoju ženu • odgovornost prema ispunjavanju dužnosti • manjak tradicionalnih muških vrijednosti u društvu kao uzrok mnogih svjetskih problema
<i>Epidemija depresije</i>	<ul style="list-style-type: none"> • klinička depresija ne postoji • na nju se može utjecati životnim promjenama • čovjek je odgovoran za svoju depresiju • depresija je stvar vjerovanja
<i>Pozitivan utjecaj na društvo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • javljaju se fanovi čije je živote spasio • postavljanje ciljeva i vrijednosti za muškarce
<i>Negativan utjecaj masovne kulture na društvo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • hip-hop kultura promovira sotonizam i nasilje • glorificiranje samoozljeđivanja na društvenim mrežama

<i>Plasiranje kontroverznih figura (Alex Jones)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • poštivanje osoba koje uzvraćaju poštovanje neovisno o njihovim stavovima i akcijama • sloboda govora • neinformiranost o ljudima s kojima se asocira u javnosti/neznanje kao opravdanje • masakr u Sandy Hooku
<i>Odnos prema feminizmu kao društvenoj paradigmi</i>	<ul style="list-style-type: none"> • prezentacija feminista kao radikala i nasilnika • jednakost muškaraca i žena pred zakonom

Tablica 4. Analiza sadržaja nastupa u emisiji „Emergency Meeting“

„EMERGENCY MEETING 1 – THE MATRIX ATTACKS“

TEMA	PODTEME
<i>Napad „Matrixa“ (zabrana pristupa društvenim mrežama)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „nedodirljivost“ braće Tate • učinili su ih mučenicima • cenzuriraju neistomišljenike • poziv na revoluciju • ismijavanje „propalog“ pokušaja utišavanja njihovih glasova
<i>Odnos prema velikim društvenim mrežama (Matrix)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ograničenje diskursa • odlučuju o vrijednosti ljudi (tko ima pravo govoriti, a tko ne) • plasiraju „malouman“ sadržaj • imaju svoju agendu • nije im stalo do muškog mentalnog zdravlja • žele da su ljudi slabašni robovi
<i>Karakterizacija sebe</i>	<ul style="list-style-type: none"> • vođa, odmetnik, ekstremno inteligentan, glasnogovornik istine • usrećuje muškarce i žene • borac protiv nepravde
<i>Muške vrijednosti</i>	<ul style="list-style-type: none"> • odlazak u teretanu • dobra fizička forma • posjedovanje bogatstva i skupocjenih stvari • mnogobrojne žene s kojima su u romantičnom odnosu
<i>Odnos prema feministima</i>	<ul style="list-style-type: none"> • tradicionalni muškarci su vrijedniji društvu
<i>Odnos prema kritičarima</i>	<ul style="list-style-type: none"> • kritičari su rasisti, teroristi, seksualni napasnici i devijanti • neprivlačni su ženama • licemjeri su i kukavice • braća Tate im prijete nasiljem

<i>Materijalno bogatstvo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • treba modificirati svoj automobil marke Bugatti • skupi tulumi su dobri • bogatstvo je mjerilo uspjeha i izvor sreće • hvale se privatnim avionima, jahtama i skupim autima
<i>Odnos prema fanovima</i>	<ul style="list-style-type: none"> • gledaju ih samo „džentlmeni i seksi žene” • tko god ih gleda je pametan • pozivaju se na kupnju majica i plaćanje „super-poruke” • pozivaju se na alternativne društvene mreže • mladi fanovi su borci i dio revolucije
<i>Odnos prema partnerskim odnosima</i>	<ul style="list-style-type: none"> • muškarci trebaju biti bogati, zanimljivi, karizmatični i u dobroj fizičkoj formi kako bi privukli žene
<i>Odnos prema ženama</i>	<ul style="list-style-type: none"> • žene govore muškarcima da moraju biti jaki • one odlučuju o standardima privlačnosti • žele bogate muškarce s lijepim autom • sve žene koje podržavaju Tatea ugodnog su fizičkog izgleda, a one koje ne podržavaju neugodnog su fizičkog izgleda
<i>Pozitivan utjecaj na društvo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ima ljubav i poštovanje mladih diljem svijeta • fanovi smatraju da im je Tate izliječio depresiju
<i>Slika Rumunjske kao države</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ljudi koji smatraju da je Rumunjska puna kriminala su rasisti • predivna država s predivnim ljudima • objektivno država s najviše kršćana • snažno pravosuđe • sigurno okruženje za bogate.

U vezi s temama i podtemama optužbi protiv njega, Andrew Tate tijekom intervjua nekoliko puta ističe da je njegova opozicija glavni razlog njegova kontroverznog statusa. Na optužbe često odgovara prebacivanjem odgovornosti na druge zbog „pogrešne” interpretacije njegovih izjava, umjesto refleksije na vlastite riječi. Ta strategija obrane koju često koristi temelji se na stavu da opozicija namjerno izvlači njegove riječi iz konteksta kako bi ga diskreditirala i narušila mu ugled. Prema Tateu, razlog tomu je što su ljubomorni na njegov uspjeh i bogatstvo te ga smatraju prijateljom.

3.2. Analiza dominantnih taktika i strategija uvjeravanja

U drugom koraku istraživanja, rezultati su prvo prikazani na sveobuhvatan način. Nakon toga, detaljno su razrađene taktike i strategije koje Andrew Tate koristi u svojim medijskim nastupima, uz konkretno navođenje primjera za svaku od tih strategija. Na temelju prikupljenih podataka, *Tablica 5* daje pregled dominantnih strategija i taktika koje Tate primjenjuje. Te su strategije klasificirane prema različitim vrstama argumentacijskih okvira: logosa, koji se odnosi na logičko i razložno argumentiranje; etosa, koji se fokusira na vjerodostojnost govornika i njegov autoritet te patosa, koji uključuje emotivnu argumentaciju i apeliranje na emocije slušatelja. Ovaj pristup omogućuje bolje razumijevanje Tateove konstrukcije javnih nastupa i načina na koji koristi različite retoričke alate kako bi postigao željeni efekt na publiku.

Tablica 5. Dominantne taktike i strategije prema različitim vrstama argumentacijskih okvira

MEDIJSKI NASTUP	LOGOS KAO ARGUMENTACIJSKI OKVIR	ETOS KAO ARGUMENTACIJSKI OKVIR	PATOS KAO ARGUMENTACIJSKI OKVIR
<i>Piers Morgan: Uncensored</i>	<ul style="list-style-type: none"> • broj obožavatelja • tisuće e-mailova muškaraca čije je živote spasio • osobne informacije • vađenje iz konteksta • „nemoralna” tematika hip-hop glazbe (Lil Nas X - sotona) 	<ul style="list-style-type: none"> • govori iz pozicije uspješnog poslovnog muškarca i religioznog čovjeka, isticanje profesionalnosti • velika zarada • samoostvareni uspjeh 	<ul style="list-style-type: none"> • apeli na strah, ogorčenje i ljutnju • emocionalno otežane riječi (uvrede i sl.) • isticanje vrijednosti poput obitelji i ljubavi • samoodgovornost • zaštita žena • fitness • omalovažavanje „starijih” žena • prebacivanje krivnje na mlade, • sumnja da postoji klinička depresija
<i>Emergency Meeting 1: “The Matrix Attacks”</i>	<ul style="list-style-type: none"> • broj gledatelja emisije uživo (70000) • poruke fanova koji ga hvale i podržavaju • posjedovanje skupocjenih auta • planirani skupocjeni izleti • isticanje opozicije kroz primjere • obrana od optužbi isticanjem da nema kriminalni dosje 	<ul style="list-style-type: none"> • govori iz pozicije pravednika • zaštitnik društvenih vrijednosti • mučenik • odmetnik • muškarac visoke inteligencije podcijenjen • njegovo bogatstvo je predmet ljubomore 	<ul style="list-style-type: none"> • prijetnje fizičkim nasiljem • ucjene • diskreditiranje opozicije • isticanje percipiranih opasnosti u svijetu • ukazivanje na razne nepravde prema njemu, • teorije zavjere

Tate rijetko gostuje na televiziji, a njegov nastup kod Piersa Moragana je vidljivo drugačiji u odnosu

na tipična gostovanja koja radi u *podcastima* i kraćim intervjuima na digitalnim platformama. Dok je inače glasan, svadljiv i omalovažava druge govornike, prema Morganu se trudi biti pristojan iako mu to ne uspijeva u potpunosti. U odgovoru na prvo pitanje o rastu vlastite popularnosti, Tate pokazuje neke značajke populističke retorike koje su općenito dio njegovog diskursa. Iznosi da: „u svijetu u kojem živimo postoji ‘druga strana’ (oni koji se ne slažu sa mnom) koja postaje sve više tiranska kroz cenzuru i agresivnu rulju” te da je popularan zato što naprosto „govorim ono što mnogi muškarci vjeruju, razmišljaju i osjećaju”. Ovdje Tate primjenjuje taktiku kojom stvara jasnu podjelu između sebe i ‘drugih’, pri čemu ‘druge’ predstavlja u negativnom svjetlu. Istovremeno se identificira s ‘običnim čovjekom’. Ne specificira točno tko su ti ‘drugi’ niti pruža dokaze za tvrdnju da postoji velik broj muškaraca koji dijele njegove stavove. Nadalje, naglašavanje percepcije o sve većoj tiraniji predstavlja primjer argumenta *ad metum*, odnosno apela na strah. S takvim pristupom Tate konstruira narativ o postojanju velike i opasne sile koju bi trebalo izbjegavati, a sebe istovremeno pozicionira kao zaštitnika od te sile, što je u skladu s karakteristikama populističke retorike. U nekoliko segmenata razgovora Tate se služi argumentom *ad hominem* kako bi umanjio legitimitet onih koji mu se suprotstavljaju. Meta napada je najčešće Morgan kojeg optužuje da mu „konstantno oduzima riječ”, da koristi „jeftine trikove” kako bi ga negativno okarakterizirao te da je „licemjer”. Također, na Morganovo pitanje o Tateovom bračnom statusu odgovara da ne želi podijeliti tu informaciju s „divljim psihopatima svijeta koji su dali sve od sebe da me unište”. Na Piersov upit da pojašni izjave koje potiču na nasilje nad ženama, Tate se kratko brani da je izvučen iz konteksta te nastavlja: „Društvene mreže su se promijenile u moderno doba. YouTube prije pet godina je bio pun 5, 6, 7-minutnih videa. Danas imamo Tik Tok, deset sekundi, 15 sekundi...” Ovim *red herringom* uspješno prebacuje temu na trenutačno stanje društvenih mreža, potpuno izbjegavajući početno pitanje na koje se više ne referira.

U ovom medijskom nastupu Tate se rjeđe služi retoričkim taktikama koje stvaraju negativan imidž nego što je uobičajeno. Većinski koristi erističke smicalice kako bi „pobijedio” Morganovu argumentaciju te otklonio optužbe seksizma i mizoginije koje mnogi povezuju s njegovim imenom. Uporaba komunikacijskih taktika ukazuje na cilj prikaza sebe kao argumentirane i uljudne osobe. Iako se na trenutke svađa s Piersom, tijekom cijelog intervjua trudi se pokazati poštovanje i općenito stvoriti dobar odnos s njim. Logički argumentira svoje stavove i objašnjava polazne točke iz kojih proizlaze njegovi pogledi na svijet. Na trenutke koristi emocionalno nabijene riječi, pozive na vrijednosti (ljubav, čast, pravednost, snaga) i pozive na reputaciju kako bi uvjeravao patosom i etosom.

Specifična epizoda *podcasta* kojeg vodi Andrew Tate koja je predmet ove analize emitirana je u živo 26. kolovoza 2022. godine, sedam dana nakon zabrane pristupa vodećim društvenim mrežama. Za razliku od prethodno analiziranog medijskog nastupa, Tate je ovdje na „domaćem terenu” i njegova retorika poprima drugačiju kvalitetu. Neki od razloga su već navedena opuštena pravila na platformi Rumble, kao i činjenica da njegov sugovornik Tristan ne preispituje Tateove izjave, već se slaže s njima i podupire ih vlastitim, sličnim stavovima. Emisija započinje kratkom montažom videoisječaka Andrewa Tatea u pozadini koje se mogu čuti komentari raznih novinara koji opisuju Tatea kao „kontroverznog influencera” i „mizoginista” te se pojavljuje isječak iz reportaže koji komentira njegovu zabranu na Tik Toku, Facebooku i Instagramu. Odluka da se iskoriste baš ti segmenti komentatora pokazuje da se Tate ponosi time što je dobio zabranu te da otvoreno prisvaja negativne elemente svog imidža. Za razliku od intervjua s Morganom u kojem se Tate pojavljuje u formalnoj košulji i sakou, u ovom nastupu je golih prsa, prekriven samo baršunastim ogrtačem, sa sunčanim naočalama na licu i kubanskom cigarom u ruci. Izgledom nalik na zlikovca iz filma, ova vrsta vizualne prezentacije je uobičajena za Tatea u njegovim vlastitim emisijama i objavama na društvenim mrežama.

Primarni modus uvjeravanja u ovom nastupu je negativni patos (ljutnja, strah, ogorčenje), a u nekoliko navrata pojavljuje se i pozitivni kojim laska svojim fanovima. Opisuje ih kao „džentlmenne i seksi žene” te navodi da samo pametni ljudi gledaju njegov *podcast*. Sekundarno se služi etosom, ističući svoju reputaciju uspješnog, materijalno bogatog čovjeka te kroz česte izjave poput „Ja sam vrlo inteligentan čovjek” i „Ja sam prognanik, odmetnik, A-tim”. Odabir pridjeva kojima se opisuje gradi pozitivnu sliku o sebi (inteligentan, uspješan), ali također njeguje karakteristike koje se tradicionalno smatraju negativnim (prognanik, odmetnik) koje pakira kao poželjne za imidž dominantnog i samopouzdanog muškarca. Uvjeravanje logosom pojavljuje se kroz cijelu emisiju u kontekstu raznih tema, a uglavnom se služi induktivnom i deduktivnom logikom, bez iznošenja statistika, dokaza ili citata iz relevantnih izvora.

Kao i u nastupu kod Piersa Morgana, Tate se služi populističkom retorikom koja je prisutna u puno većoj mjeri tijekom trajanja cijele emisije. Za početak, sveobuhvatna tema je Tateova zabrana pristupu društvenim mrežama koju opisuje kao „napad matrixa”. U njegovom diskursu, riječ „matrix” (preuzeta iz popularnog filma “The Matrix” 1999. godine) označava korporativni *establishment* „ljevičarskih firmi” koje upravljaju vodećim društvenim mrežama poput Facebooka, YouTubea, Instagrama i Tik Toka. Po njemu, „matrix” je „natjerao medijsku mašinu da laže o meni, da kažu da sam grozna osoba opasna za žene” te da društvene mreže pokušavaju njegovu publiku „prevariti, to je veliki trik”. Ovim izjavama, Tate iznosi teorije zavjere i propituje legitimitet medija, tako stvarajući narativ o nevidljivom, ali opasnom neprijatelju koji vodi rat protiv istine te prijeti njemu i njegovim gledateljima. Ovdje se također radi o apelu na strah i apelu na ljutnju. Sebe predstavlja kao borca protiv „matrixa” govoreći da on „kao svaki veliki vođa u povijesti, maršira prvi na neprijatelja”, implicitno kreirajući sliku o sebi kao spasiocu od te velike, egzistencijalne prijetnje. Kroz ovakvu retoriku također naglašava postojanje korumpirane, nemoralne „vlasti” te predstavlja sebe kao antitezu toga: kao poštenog i moralnog čovjeka koji se našao na meti velikih sila. Obrćući se „matrixu”, Tate izjednačava sebe i svoje gledatelje (narod) s izjavom: „Vi ste odlučili da moje mišljenje ne vrijedi ništa, vi ste odlučili da milijuni muškaraca koji razmišljaju poput mene ne vrijede apsolutno ništa”. Stalno sugerira da je na strani običnog čovjeka i borac protiv nepravde. Usto, tvrdi da „ljevičarske društvene mreže” manipuliraju medijskom slikom o njemu, te da pokušavaju prevariti javnost, nazivajući to „velikim trikom”.

Za razliku od gostovanja kod Morgana, ovdje je Tateov govornički stil prepun vulgarnosti, psovki, uvreda, prijetnji i ostalih neukusnih jezičnih formulacija. Dojam formalnosti i profesionalnosti koji je držao kod Morgana potpuno nestaje kada razgovara direktno s publikom na vlastitom kanalu, bez sugovornika koji bi mu proturječio. Retorika je puno agresivnija, populistički narativi rašireniji te se jasno prikazuju motivacije za profitom, megalomanske crte ličnosti i negativni elementi karaktera.

Tateova retorička strategija u analiziranim medijskim nastupima je kompleksna mješavina elemenata populističke retorike, manipulativnih retoričkih taktika, apela na negativne emocije, *ad hominem* napada, vulgarnih uvreda, prijetnji fizičkim nasiljem kao i hvalisanja, lažnih tvrdnji, etiketiranja i generalizacija. Njegov način komunikacije djelomično je pažljivo osmišljen, što se može vidjeti u činjenici da ima različitu strategiju u različitim nastupima, ali djelomično i odražava njegov stvarni karakter kada se nađe u komunikacijskom kontekstu u kojem je „slobodan”. Sugerira da postoje sile poput „ljevičarskih društvenih mreža” koje preko „medijske mašine” potiskuju „pravu” istinu i stvaraju nepravdu.

Uz to, komercijalizacijom svog sadržaja kroz pozive na kupovinu majica, učlanjenja u njegovu školu, širenje njegovih videomaterijala i upotrebu „superporuka”, Tate stvara osjećaj svojoj publici da sudjeluje u borbi protiv moćne sile, da su na pravoj strani i dio nečeg većeg od njih. Iako se radi o uvidima dobivenih na temelju analize medijskih nastupa, može se zaključiti kako strategije, u kombinaciji s njegovim drugim retoričkim taktikama, stvaraju kompleksni narativ kojim

Andrew Tate manipulira kolektivnom psihologijom svoje publike i stvara pomno osmišljeni imidž. Analizirajući njegovu javnu sliku te javne nastupe, postaje jasno da Tateove strategije pozicioniranja i odabir retorike nisu samo površinski marketinški trikovi, već duboko proračunate taktike koje ciljaju na osnovne ljudske osjećaje i identitete.

4. ZAKLJUČAK

Analiza komunikacijskih i retoričkih strategija Andrewa Tatea na primjeru dviju emisija pokazuje kako suvremene slavne osobe oblikuju i održavaju svoj imidž u digitalnom medijskom okruženju, gdje dominiraju algoritamski mehanizmi, viralnost i emocionalna polarizacija. Tateova sposobnost da mobilizira pažnju kroz kombinaciju provokacije, afektivnog angažmana i ciljne samoprezentacije upućuje na duboku transformaciju u načinu na koji slava i utjecaj funkcioniraju u 21. stoljeću. Tateov slučaj jasno ilustrira kako reprezentacijski obrasci studija slavnih osoba, koje opisuje Graeme Turner (2010) i dalje ostaju relevantni, ali ih je potrebno prilagoditi logici suvremenih medijskih platformi. Njegov pristup pokazuje izrazitu svijest o tome kako algoritmi nagrađuju kontroverzu, emocionalne reakcije i polarizaciju. Umjesto traženja široke prihvaćenosti, Tate cilja na snažno angažirane nišne publike, što je u skladu s konceptom mikroslave koji razvija Theresa Senft (2008). Njegova strategija nije orijentirana na univerzalnu dopadljivost, već na intenzivnu emocionalnu identifikaciju ili odbacivanje, gdje se sama kontroverza pretvara u kapital.

Središnji mehanizam kojim Tate održava svoju vidljivost jest upotreba pažljivo dizajniranih retoričkih taktika. Analiza njegovih nastupa u dvije analizirane emisije pokazuje široku primjenu patosa, ponavljanja, retoričkih pitanja i erističkih smicalica. Ponavljanjem jednostavnih, provokativnih poruka („Matrix vas kontrolira“, „Muškarci moraju biti dominantni“) gradi se prepoznatljiv diskurzivni okvir koji omogućuje lako širenje sadržaja na društvenim mrežama. Retorička pitanja („Zašto su muškarci danas slabi?“) mobiliziraju emocionalni angažman publike, dok erističke smicalice, poput skretanja teme i ad hominem napada, služe za održavanje dominacije u javnim nastupima i sprječavanje ozbiljne argumentacije protiv njegovih stavova. Važan aspekt Tateovog uspjeha jest i njegovo vješto korištenje algoritamske logike platformi. Umjesto oslanjanja na tradicionalne medijske kanale, Tate razvija mrežu distribuiranih *mikroinfluencera* i replika vlastitog sadržaja, čime multiplicira svoju prisutnost. Takav model distribucije omogućava eksponencijalni rast vidljivosti bez potrebe za centraliziranom kontrolom. Osim što razumije kako viralnost funkcionira, Tate manipulira emocionalnom ekonomijom društvenih mreža, gdje sadržaji koji izazivaju snažan afektivni odgovor – bilo oduševljenje ili gnjev – imaju veće šanse za širenje. Njegova slava nije rezultat univerzalne prihvaćenosti, već konstantne produkcije sukoba. Ovakva dinamika pokazuje koliko su koncepti *celebrity* kulture u suvremenom kontekstu povezani s fenomenima političke polarizacije, identitetskih ratova i populističke retorike. Važno je naglasiti da Tateova strategija ne funkcionira isključivo kao spontan proces, već kao rezultat očito svjesne i prilagođene komunikacijske taktike. Njegov odabir jezika, vizualnog identiteta, ciljanih kontroverzi i načina distribucije sadržaja pokazuje visoku razinu sofisticiranosti u razumijevanju suvremenog digitalnog okruženja. Upravo zato Tate predstavlja važan slučaj za proučavanje kako nastaje i funkcionira slava u dobu „platformskog kapitalizma“ i algoritamskog upravljanja pažnjom.

Ovaj rad doprinosi razumijevanju novih oblika proizvodnje i održavanja slavnih identiteta u digitalnom okruženju. Pokazuje kako su retoričke strategije, tradicionalno povezane s javnim govorom i političkom komunikacijom, postale ključne u konstrukciji slavnih osoba koje operiraju u sferi društvenih mreža. U konačnici, Andrew Tate se može interpretirati kao ekstreman primjer nove faze kulture poznatih: slavne osobe više ne moraju graditi široki društveni konsenzus oko svog

identiteta. Umjesto toga, uspjeh se temelji na sposobnosti generiranja snažnih emocija, polariziranih reakcija i stalne produkcije konflikta. Takav model slave, premrežen algoritamskim mehanizmima, emocionalnom ekonomijom i retoričkom manipulacijom, bit će vjerojatno sve prisutniji oblik komunikacije u budućnosti. Zaključno, proučavanje Andrew Tatea pruža značajne uvide u suvremene komunikacijske prakse digitalnih slavnih osoba, ističući potrebu za interdisciplinarnim pristupima koji kombiniraju retoriku, sociologiju medija i studije digitalne kulture kako bi se temeljito razumjeli novi oblici javne vidljivosti i njihov društveni utjecaj. Buduća istraživanja trebaju razjasniti kako algoritamske preferencije potiču i nagrađuju upravo emocionalno polarizirajuće sadržaje koji generiraju visok stupanj angažmana, čak i kad su kontroverzni ili etički upitni.

LITERATURA

Aristotel (1989), *Retorika*, Naprijed, Zagreb.

Anthonissen, L. (2023). *The Race for Attention in an Era of Post-Truth: Analysing Andrew Tate's Discourse*. Erasmus University Rotterdam.

Bujdei-Tebeica, V. (2023). Neoliberalism and the Red Pill: How Andrew Tate Used Populist Discourse to Spread Online Misogyny. *Civil Szemle*. 4. 5-12.

Butler, J. (1990), *Gender Trouble. Feminism and the Subversion of Identity*, Routledge, New York and London.

Boyd, D. (2010). *Social Network Sites as Networked Publics: Affordances, Dynamics, and Implications*. In Z. Papacharissi (Ed.), *A Networked Self: Identity, Community, and Culture on Social Network Sites* (pp. 39–58). Routledge.

Connell, R. W. (2005). *Masculinities* (2nd ed.). University of California Press.

Couldry, N., & Hepp, A. (2017). *The Mediated Construction of Reality*. Polity Press.

Elberse, A. (2013). *Blockbusters: Hit-making, risk-taking, and the big business of entertainment*. Henry Holt and Company, New York.

Gaenssle, S., & Budzinski, O. (2023). The Economics of Influencers and Social Media Stardom. *Ilmenau Economics Discussion Papers*, 28(178).

Gamson, J. (1994). *Claims to Fame: Celebrity in Contemporary America*. Berkeley: University of California Press.

Gillespie, T. (2018)- *Custodians of the Internet: Platforms, Content Moderation, and the Hidden Decisions That Shape Social Media*. Yale University Press,.

Haslop, C., Jessica R., Ipek C., and Ben M., (2024). Mainstreaming the Manosphere's Misogyny Through Affective Homosocial Currencies: Exploring How Teen Boys Navigate the Andrew Tate Effect. *Social Media + Society* 10 (1).

Kišiček, G. (2018). *Retorika i politika*, Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.

Machin, D., & Mayr, A. (2012). *How to Do Critical Discourse Analysis: A Multimodal Introduction*. Sage.

Marshall, P. D. (2014)- *Celebrity and Power: Fame in Contemporary Culture*. Expanded ed., University of Minnesota Press.

Marwick, A. E. (2013). *Status Update: Celebrity, Publicity, and Branding in the Social Media Age*. Yale University Press.

Mucak, A. (2024). *Masculinity, Power, and Persuasion: A Critical Discourse Analysis of Andrew Tate's*

- Motivational Speeches* (Diplomski rad). Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet. Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:131:177073>
- Nealon, J. T., & Giroux, S. S. (2012). *The Theory Toolbox: Critical Concepts for the Humanities, Arts, & Social Sciences*. Rowman & Littlefield.
- O'Halloran, K. A. (2003). *Critical Discourse Analysis and Language Cognition*. Edinburgh University Press.
- Papacharissi, Z. (2015). *Affective Publics: Sentiment, Technology, and Politics*. Oxford University Press.
- Roberts, S., & Wescott, S. (2025). Beyond the clickbait: Analysing the masculinist ideology in Andrew Tate's online written discourses. *Thesis Eleven*, 170(1).
- Rojek, C. (2001). *Celebrity*. London: Reaktion Books Ltd.
- Senft, T. M. (2008). *Camgirls: Celebrity and community in the age of social networks*. Peter Lang.
- Smith, C. R., Brammer, S. E., Cloudy, J., Essary, C., & Pérez, C. (2025). RIP TOP G: Rhetoric, Responses, and Realities Surrounding the Social Media Ban of Andrew Tate. *Violence Against Women*, 0(0).
- Thomas, D. R. (2006). A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237-246.
- Turner, G. (2010). Approaching celebrity studies. *Celebrity Studies*, 1(1), 11-20.
- van Eemeren, F. H., & Grootendorst, R. (2004). *A Systematic Theory of Argumentation: The Pragma-Dialectical Approach*. Cambridge University Press.
- Walton, D. (1996). *Fallacies Arising from Ambiguity*. Kluwer Academic Publishers.

Rhetorical Strategies, Controversy, and Identity Construction: Andrew Tate in the Digital Environment

ABSTRACT

This paper analyses the ways in which Andrew Tate, as a controversial figure of the contemporary digital age, employs rhetorical strategies to construct and maintain his public image on social media. The focus is on the intersection of communicative tactics, the algorithmic logic of visibility, and emotional polarization that contribute to his popularity and influence. Through a combination of representational approaches from celebrity studies and rhetorical analysis, the paper explores how Tate constructs hyper masculinized narratives and emotionally engages affective audiences. Special attention is given to how Tate's rhetorical tricks, use of slogans, and visual branding contribute to his virality and the attainment of micro-celebrity status within the online attention economy. The analysis includes two media appearances by Andrew Tate following his ban from major social media platforms in 2022. The paper contributes to the understanding of how rhetoric, social media, and the attention economy intertwine in shaping a new dynamic of public visibility and popularity.

Keywords: *Rhetorical strategies, Controversy, Identity construction, Attention economy, Micro-celebrity*

UDK: 659.1:004.738.5:174

Pregledni rad

DOI: 10.46917/st.16.1.2

Zaprimljeno: 30. travnja 2025.

Legal and ethical challenges of digital advertising

KAMILO ANTOLOVIĆ

MARIO FRACULJ

EMA DUGONJIĆ

ABSTRACT

The challenges of social responsibility of marketing, particularly its legal and ethical components, encompass the entire marketing process, with a specific emphasis on marketing communication and advertising. Public and consumer criticism regarding unlawful and unethical advertising practices is most frequently directed towards digital advertising due to the accessibility, prevalent use, influence, and substantial investment in this type of marketing communication. This paper analyzes the most common violations, both legal and ethical in nature, which relate to native advertising, influencer marketing and advertising employing various artificial intelligence tools and systems. Despite the evolving legal framework, it struggles to keep pace with the dynamic evolution of media. Consequently, the legal regulation of these advertising forms remains incomplete, and ethical standards are still being established. Although certain forms, such as native advertising, are defined by legal acts and ethical norms, numerous unresolved issues persist despite various initiatives aimed at regulating these advertising practices.

Key words: digital advertising, native advertising, influencer marketing, artificial intelligence systems, legal and ethical issues

1. INTRODUCTION

Digital advertising has become a dominant form of marketing communication and an important part of modern marketing strategies, yet its rapid development has created an array of legal and ethical challenges (Kumar, 2024; Solberg Söilen, 2024). While the social responsibility of marketing involves a wide range of concerns, the legal and ethical dimensions of advertising, particularly in the digital domain, demand special attention.

Due to the dynamic nature of online platforms and the emergence of new advertising techniques, especially those that rely on data-driven personalization, a lag has been created in legal and ethical frameworks, leaving consumers vulnerable to potentially harmful practices (Strycharz & Duivenvoorde, 2021).

Three key areas of digital advertising that represent significant legal and ethical challenges are the main emphasis of this paper: native advertising, influencer marketing, and advertising employing artificial intelligence (AI). These forms of advertising, due to their deceptive potential, reliance on trust, and automated nature, respectively, present unique challenges to regulators and ethical practitioners.

This paper aims to address three key questions:

- What are the primary legal challenges associated with native advertising?
- How do ethical standards in influencer marketing address transparency and authenticity?
- What key ethical considerations arise from the use of AI in digital advertising?

The analysis in this paper is grounded in the theoretical principles of normative marketing ethics (Lacznik & Murphy, 2019), with a particular focus on the ethical and legal challenges arising from the digital transformation of marketing communications. Normative marketing ethics goes beyond merely analyzing existing practices and focuses on what ought to be, setting standards and guidelines for ethical conduct in marketing activities. This approach is especially relevant for digital advertising, where regulatory frameworks often lag behind rapid technological and market changes.

The theoretical framework of this paper is based on two key concepts that complement each other. The first is the concept of social responsibility in marketing, which, according to Lučić (2020), implies that marketing activities should be guided not only by the economic interests of the organization but also by ethical standards and concern for the welfare of consumers and society as a whole. The second key concept is stakeholder theory, which recognizes that organizations, in their marketing efforts, should consider the interests of all relevant stakeholders, not just shareholders or customers (Miles & Ringham, 2018). This approach highlights that value is created through meaningful relationships with stakeholders based on trust, commitment, loyalty, and transparency, which is especially important in the digital environment, where traditional boundaries between producers and consumers are often blurred and stakeholder networks become increasingly complex.

In the context of digital advertising, these concepts are applied through an integrated approach that recognizes that ethical issues do not exist in isolation but are part of a broader social and technological ecosystem. As noted by Antolović and Haramija (2015), responsible advertising must consider all social, ethical, and legal aspects of communication, especially in the digital environment, where the power and reach of marketing messages are significantly amplified.

The paper also draws on the ethical norms defined by both International Chamber of Commerce (ICC) and the American Marketing Association (AMA), which emphasize the principles of integrity, honesty, transparency, truthfulness, decency, fairness, no harm, and responsibility as the core values of the marketing profession (AMA, 2023; ICC, 2025). These values serve as a normative framework for evaluating the ethical aspects of digital advertising analyzed in this paper. This work addresses some of these key concepts in marketing ethics, such as transparency, which requires open and honest communication with consumers about advertising practices; privacy, which refers to the protection of consumers' personal data in the digital environment; fairness, which implies avoiding deceptive or false claims in advertising; and responsibility, which emphasizes the obligation of advertisers to be accountable for the impact of their marketing activities on consumers and society.

The scope of this paper is limited to an overview of the most common legal and ethical challenges in digital advertising and the basic principles that should guide all actors in their future efforts to regulate these practices and it is organized as follows: Section 2 provides the overview of the methodology; Section 3 examines the legal challenges in native advertising; Section 4 explores the ethical dilemmas of influencer marketing; Section 5 analyzes the legal and ethical implications of AI-driven advertising; and the last section summarizes and concludes the paper.

2. METHODOLOGY

This paper adopts a qualitative research methodology based on an integrative literature review that uses existing literature to generate new insights through the synthesis of previous findings and their critical evaluation (Torraco, 2005). This methodological approach is particularly suitable for exploring rapidly evolving fields such as digital advertising, where regulatory frameworks often lag behind technological innovations and market practices. Also, qualitative analysis, particularly document analysis, is well-suited for investigating evolving phenomena that require contextual interpretation rather than quantification (Yin, 2018).

The analysis of legal and ethical violations in native advertising, influencer marketing, and AI-driven advertising is based on a review of various types of secondary sources, including academic literature, legal documents, self-regulatory frameworks, and industry reports. Academic literature, including peer-reviewed articles, books, and conference papers, provides theoretical foundations and empirical evidence on marketing ethics, digital advertising, and related legal issues. Legal documents, such as laws, regulations, and case law, define the legal boundaries and obligations in the field of advertising, consumer protection, and data privacy. Self-regulatory frameworks, established by industry associations, offer guidelines and standards of conduct for ethical advertising. Industry reports provide current data, trends, and analyses of digital advertising practices, identifying emerging ethical and legal problems. By using these diverse sources, the research aims to create a complete picture of the legal and ethical challenges in digital advertising. The use of multiple sources also strengthens the reliability and validity of the findings (Yin, 2018).

While this approach provides a broad understanding of the current landscape and identifies key areas of concern, it is acknowledged that primary research, such as in-depth interviews with industry actors or empirical studies of consumer behavior, could offer further insights into the practical implications of these issues.

3. NATIVE ADVERTISING

Due to technological solutions, interactive digital communications provide a whole range of new possibilities in communication with target audiences and the market as a whole (Antolović & Haramija, 2015). In recent years, there have been frequent issues, both of a legal and ethical nature, in terms of native advertising as one of the many forms of advertising (Renko, 2009), especially in digital channels, which has exceptional popularity and a high trend of investment growth (Wojdowski, 2016; Kutlu, 2022; Wan, 2024). It is estimated that in North America alone, native advertising in 2025 will reach an amount of almost \$ 150 billion, and in Western Europe more than \$ 92 billion (Statista, 2025).

In various formats, native advertising existed before (e.g. advertorial), and was created as a result of the search for more efficient investment in advertising and as part of the evolution of the media and communication itself (Antolović, 2024). The peculiarity of native advertising, emphasized in digital channels, is such that paid content is adapted to the style and tone of the media, and especially to editorial content, so that the user often perceives it as editorial and not paid (sponsored) content. Therefore, the content experienced in this way is readily consumed and shared by the user. Due to its interestingness and unobtrusiveness, this type of advertising content is consumed by the user much more than "classic" advertising content, so the persuasiveness (efficiency) and overall effect of such communication is greater.

Native advertising, in its essence, with its form and content, in many ways "hides" the very essence of advertising (e.g. aggressiveness, intrusiveness, visibility...) and seeks to be perceived as interesting (news) for the consumer, i.e. as the editorial (media program) content (Blečić, 2024), and therefore calls into question the legality of such a form of advertising (Zlatović, 2023).

No matter how native advertising is shaped, it is paid dissemination of messages, i.e. advertising in the classic definition of this phenomenon as a form of market and social communication (Vranešević et al., 2021). Considering the fact that natural advertising, in its definition and key attributes, is completely equal to any other form of advertising as "paid, systematic and designed dissemination of messages with the aim of influencing the recipient" (Kesić, 2003), it undoubtedly does not stand out from all other forms of advertising in the legal and professional context.

The Media Act (NN 59/04, 84/11, 81/13, 114/22), in Article 20, states that "An advertisement must be clearly marked as such and visibly separated from other program content... must not give the impression that it is media program content." Undoubtedly, this provision of the law determines how advertising is labeled and separated, and this separation of advertising from program content is in many ways contrary to the essence of native advertising (similar presentation of advertising and program content). Therefore, the average media consumer must be able to unambiguously and clearly distinguish media content from paid (advertising) content. The difference must be such that the average media consumer can clearly understand it.

The International Chamber of Commerce (ICC) Advertising and Marketing Communications Code states that "marketing communications, regardless of format or medium, should be easily identifiable, allowing consumers to clearly distinguish between commercial and non-commercial content" (ICC, 2025). Undoubtedly, the self-regulatory norms of the Code also define an ethical standard, the fulfillment of which will not mislead the average media consumer.

By means of special labelling, visible and clear separation and indication of the advertiser, the perception must be achieved that it is advertising (native or some other form), and not media content as such. This labelling (e.g. ad, advertisement, promo, promotion...), visibility (in style and tone, typography, etc.), and in particular the advertiser's designation in the key part of the message (e.g.

at the beginning of the text) are a guarantee that native advertising is perceived as a paid form of marketing communication, and not editorial (program) content of the media.

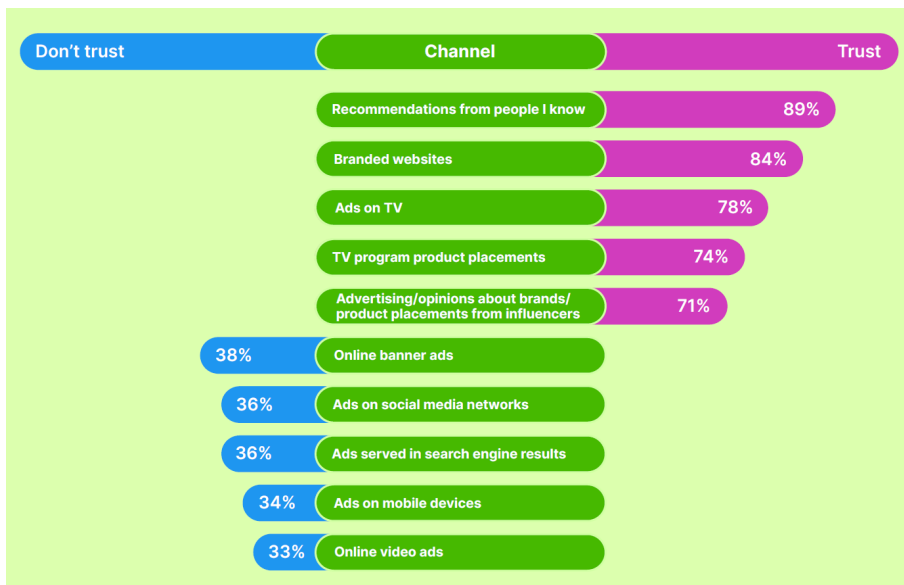
As much as native advertising is a new and adapted means of creating demand, a model of greater efficiency and a new opportunity for the media, it also creates new legal and ethical dilemmas. On the one hand, it creates challenges to free, objective and independent journalism as such (Kovačić, 2021), and on the other hand, it can create new unethical activities for the consumer by hiding the true nature of such communication, primarily due to a kind of concealment that can easily be understood as (unauthorized) covert advertising.

In conclusion, the primary legal challenge in native advertising involves ensuring clear and conspicuous disclosure to prevent deception, as these ads often mimic editorial content, blurring the line between advertising and unbiased information.

4. INFLUENCER MARKETING

We are witnessing the rapid development of communication technologies, which has led to the evolution of various communication forms in the digital world (Jančić & Žabkar, 2013; Peter & Dalla Vecchia, 2020). New models, interactivity and creative possibilities have led to the development of diverse forms of product and service promotion, including influencer marketing, which has become an important tool of interactive digital communications. Advertisers have realized that consumers trust the recommendations of friends, acquaintances and generally well-known people much more than the ads they see in various media (Nielsen, 2025), so they started using famous and influential people (influencers), i.e. people who can influence the attitudes and opinions and consumer decisions of those who follow them, usually through various social networks. Graph 1 shows the level of consumer trust in different marketing channels.

Graph 1. Marketing channel and consumer trust



Source: Nielsen 2021 Trust in Advertising study

In addition to increasing brand exposure and enabling audience engagement, influencer marketing ranks high as a form of communication that global consumers trust more than traditional advertising and especially more than online advertising (Nielsen, 2025).

Regardless of whether they appear in communication on social networks as private individuals or as mega, macro, micro, nano, blog or vlogging influencers, (Durmuş Şenyapar, 2024) or influencers created using AI systems and tools (Kholkina et al., 2024), it is necessary to clearly distinguish personal communication from that of a commercial (marketing) nature characterized by a certain business relationship. Any communication with a commercial nature in its background represents a certain form of marketing, i.e. paid communication, most often advertising. The received benefit can be in a form of a monetary payment, commissions, proceeds from sales, discounts, company shares, offers of future business contracts, products/services gifted or lent to influencers for use, trips, event invitations or experiences (Competition and Consumer Protection Commission, 2025).

It is precisely because of this difficult distinction (especially by the average consumer) whether it is a private or commercial purpose of communication that there are numerous examples of how influencers violate the legal and ethical norms of the community (Antolović & Fraculj, 2025). Given the legal provision that all paid content must be labeled and separated, and the ethical standards according to which consumers must distinguish between contents and must not be misled, influencers very often covertly advertise a product or company. If the paid content is not separated and labeled, it is covert and misleading advertising, which is prohibited by law.

Additional empirical evidence was found in a comprehensive study that compared the practices of 12 influencers who collaborated with the same brands in Spain and the USA (Gucci, Dior, Guess, Prada, Tommy Hilfiger, Louis Vuitton, Massimo Dutti, Levis, Estée Lauder, Tezenis, Clinique, Pantene, Mango, Bershka, Revolve, Sephora etc.). In their posts on Instagram, the influencers did not adhere to current laws, even though there were rules against covert and misleading advertising (Monerris Valenti, 2017).

There are two reasons for this – influencers don't want to present themselves to their followers as the "face from the ad", and on the other hand, they don't want to miss the opportunity to collaborate with a company and thus make money. Followers don't like it when influencers aggressively present a product to them and the moment they notice it, they lose interest, and the influencer loses credibility.

In developed markets, the problem of covert advertising by influencers has been solved by introducing new regulations (e.g. France and Spain), limiting the amount of investment and ethical norms governing this form of digital communication (Gil-Muñana & Sáez-Linero, 2023; González-Díaz & Quintas-Froufe, 2024; Le Péchon-Joubert & Imatte, 2025). The most common requirement is that any paid content published by an influencer must be labeled as such. Instagram has been testing a "paid partnership" label for a long time, which should serve as a standard label for all paid content.

The practice of influencer marketing in Croatia is not directly regulated, neither by laws nor codes. Influencers very often do not indicate that they have been paid for something or that they have received a gift from a company for something (which can also be considered advertising). The question is not whether vloggers on YouTube or those with hundreds of thousands of followers on Instagram or Tik Tok are more successful, but rather the question of the legal and ethical treatment of such communication on the Internet. Namely, influencer marketing, as well as a number of other forms of marketing communication, must be labeled and separated as content that is paid, in money, goods or other form of compensation. In Croatia, as well as in many other markets, this is a poorly developed practice, because influencers most often "covertly" advertise a certain brand, so it is very difficult to determine when it is paid content and when it is not.

Influencer followers do not like to see posts that contain “advertisements”, exaggerated praise of a product, or hashtags that have a brand name. Although there is extensive legislation and numerous ethical codes in Croatia that can be referred to, there is no direct regulation that unambiguously covers influencers themselves on various social networks.

The 11th revision of the ICC Advertising and Marketing Communications Code in 2024 focused on the applicability of the Code to technology enhanced marketing communications and techniques, setting the gold standard for modern rule-making in the digital world. The changes included addressing influencer marketing and the responsibility of influencers and creators. The Code states that “the connection between the marketer and the influencer should be transparent” and “affiliate links to products on external third-party websites should be disclosed as such” (ICC, 2025). At the national level, the Interactive Advertising Bureau (IAB) Croatia is preparing guidelines for influencer marketing intended for all industry players, which are expected to be issued during 2025. All in all, the biggest disputes and issues of influencer marketing are not in the tax or legislative aspect, but in the ethical aspect - are consumers misled by this form of communication and is their behavior unethically influenced?

Graph 2 shows the recommended way of labeling commercial content in an influencer’s post on Facebook.



Graph 2. Example of a properly labeled influencer post

Putting abbreviated or vague hashtags such as #sp (sponsored product) and phrases like: “Thank to [brand] for”, “Made possible by”, “In partnership with” and such are not enough, because that does not clearly explain to followers that it is paid content and can confuse them (Committee of Advertising Practice, 2025). Photos, drawings, sketches, etc. that are used by influencers (including other forms of digital communications), and on which there are displays of products or logos, need a clear explanation that it is paid content. Neither influencers, nor advertisers, agencies and media should use advertising techniques or content that mislead or may mislead followers or users.

Source: authors, Photo: Pexels.com

Influencers, as well as other actors participating in this form of marketing communication, should create and implement their activities with a high sense of social responsibility for the entire advertising and marketing industry (Čutura, 2016). The creation and implementation of influencer marketing activities in accordance with the norms of the profession and the community should include all modalities, including influencers created by AI tools.

Ethical standards in influencer marketing emphasize the need for influencers to disclose sponsored content clearly, maintain authenticity in their endorsements, and avoid misleading their audience, thereby preserving trust and credibility.

5. ARTIFICIAL INTELLIGENCE TOOLS AND SYSTEMS

In 2019, the European Commission adopted the Ethics guidelines for trustworthy AI (European Commission, 2025) and in 2024 the Artificial Intelligence Act (Official Journal of the European Union, 2024), the first comprehensive law on artificial intelligence in the world, which should also be implemented in the Republic of Croatia as a regulation.

Among other things, the guidelines establish that trustworthy AI has three components that need to be fulfilled throughout the lifecycle of the system:

- it should be lawful and ensure compliance with all applicable laws and regulations
- it should be ethical and respect ethical principles and values
- it should be robust, both from technical and social perspective, as AI systems, even with good intentions, can cause unintended harm or be misused.

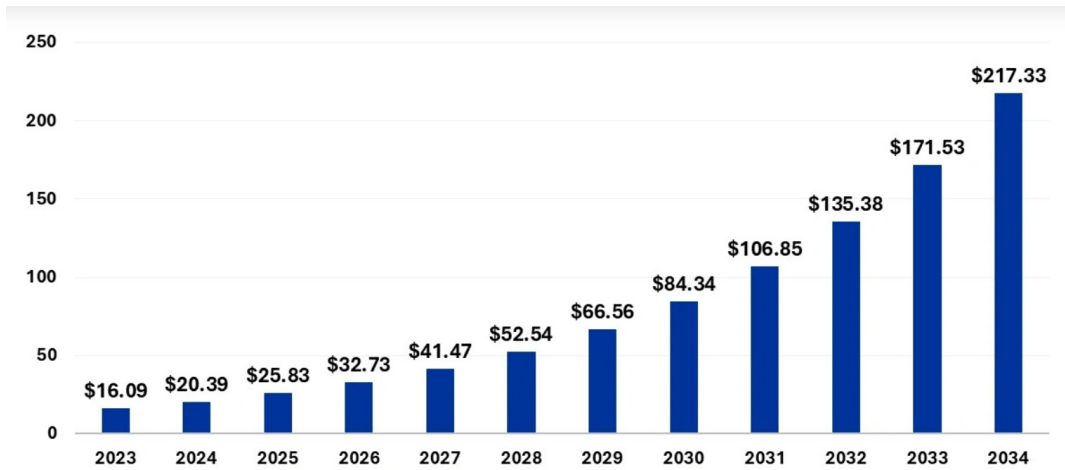
Ethical artificial intelligence is referred to as a process of evaluative assessments of development, introduction and application that ensures compliance with the generally accepted norms of a certain cultural entity, i.e. the ethical norms of a certain community (Lučić, 2020). One of the key starting points is to ensure that humans always need to know whether they are in direct interaction with another human or a machine. AI experts and professionals should therefore ensure that people are aware that they are interacting with an AI system or that they can request and confirm the fact that they are in such an interaction. Potential confusion about whether an interaction is with humans or machines can have multiple consequences such as attachment, influence, attitude formation, and user behavior.

The already mentioned AI act states that the development, introduction and use of artificial intelligence systems should be in a way that respects ethical principles; human autonomy, prevention of damage, fairness and explainability (Official Journal of the European Union, 2024). Among other things, it is necessary to ensure respect for the freedom and independent decision-making of a person interacting with AI. Humans must not be subordinated, coerced, deceived, conditioned or manipulated in the use of artificial intelligence.

The development and application of AI must be fair. Individuals or groups must not be affected by bias, discrimination, and stigmatization. AI should promote equal opportunities for education, access to goods and technologies. It must not mislead users or prevent freedom of choice. It is necessary to ensure the pursuit of effective legal protection against decisions made by AI systems and the people who operate them (Završnik & Simončić, 2023).

It is particularly interesting to observe the development and application of AI in advertising and marketing, given that it is already used in various forms (analytics, image and voice processing, content creation, etc.) (Gao et al., 2023). Graph 3 shows the projection of the market growth of AI in marketing.

Graph 3. Artificial Intelligence in Marketing Market Size and Forecast 2024 to 2034 (USD billion)



Source: <https://www.precedenceresearch.com/artificial-intelligence-in-marketing-market>

The value of the global AI in marketing market in 2024 is estimated at \$20.39 billion and is expected to reach around \$217.33 billion by 2034, with a compound annual growth rate of 26.7% during this period (Precedence Research, 2025).

Numerous forecasts indicate that AI will bring significant changes to many industries and segments of life, including advertising and marketing; from data collection, analysis, processing and data synthesis based on monitoring user behavior (Gao et al., 2023; Kralj et al., 2024). Personal data, biometric analysis and content manipulation are just some of the challenges that also include planning overall communication activities. Creating messages already allows for the design of content in all formats (text, photo, audio, video...) and even the ads and campaigns themselves. Adapting the content, message and offer that is completely individualized and gives the user irresistible triggers for purchase will lead to a new dimension and role of AI in its application to the entire creative industry.

Some research and analyses show that one of the biggest challenges of using AI in advertising is adherence to ethical norms, especially considering the manipulative nature of advertising itself, but also the full possibilities of future superintelligence (Gao et al., 2023; Biswal et al., 2023). This especially applies to the use of general and generative AI (such as ChatGPT) and future systems, regardless of whether ethical norms will come from the system itself or from the user's environment.

In addition to the already common internationally harmonized ethical standards of advertising, the general requirements for the use of AI systems should be met, i.e. the unacceptability of the risk posed by AI systems should be addressed: the user should be aware that they are interacting with an AI system or that the content is generated by AI, users must not be conditioned on freedom of choice and the voluntary nature of the relationship should be ensured, users should have options and models that prevent the creation of illegal content as well as copyright issues for generating content and rights to generated content.

This particularly refers to cognitive-behavioral manipulation of individuals or certain vulnerable groups, assessment and classification of people based on behavior, socioeconomic status, personal characteristics, etc., biometric identification and categorization of individuals, use of such systems and manipulation of personal data that leads to unequal status of users.

In general, the ethical aspect of the application of AI (superintelligence) in advertising and marketing is extremely complex and should certainly be derived from generally accepted ethical norms for the application of AI systems and established ethical standards of the advertising industry. However, considering the ethical principles formulated so far, it can be emphasized that advertising, as an activity with a special impact on the individual and society, should respect the following ethical framework (Antolović & Fraculj, 2025):

- Human autonomy must not be compromised by advertising and overall marketing, and people must always be able to make their own decisions without conditioning, coercion, deception or manipulation, including exaggeration or omission of data.
- The use of AI in advertising must not undermine the biological, social or cultural achievements of the community and must ensure free human choice, judgment and conclusion of the user.
- Any advertising using AI must be such that it does not cause or increase harm or adversely affect people. Vulnerable people, such as children and others, should be given special attention. AI in particular must not cause or increase damage due to differences in power, information, etc. including all living beings.
- The development and application of AI in advertising must be fair. Individuals or groups must not be affected by bias, discrimination or stigmatization on any grounds. AI systems must not mislead users or prevent freedom of choice.
- User behavior data may only be collected and used if the user is aware of it and has given consent with the limitation only for the purpose and consent given by the user.
- The user, without conditioning, must be able to turn off the AI system if (s)he wants to do so, in part or in whole without consequences, etc.

The key ethical considerations regarding AI in digital advertising include ensuring user awareness of AI involvement, preventing manipulative targeting, protecting user data privacy, and maintaining fairness and transparency in AI-driven advertising practices. Overall, looking at the challenges in advertising, and in particular those based on AI tools and systems, a key requirement arises: advertising must be in accordance with the regulations and ethical standards of the environment in which it operates, and in particular with the ethical standards of advertising and marketing industry.

6. CONCLUSION

Due to the interdisciplinary nature of the topic, the theoretical contribution of this paper lies in linking traditional ethical principles with the new challenges brought by digital technologies in advertising. By using a qualitative methodology and applying relevant ethical theories and concepts, the paper aims to contribute to a better understanding of ethics in marketing and offer insights for more ethical practices in the digital age.

This paper examined the legal and ethical challenges of digital advertising, focusing on native advertising, influencer marketing, and AI. We found that ensuring clear disclosure in native advertising, promoting transparency in influencer marketing, and addressing ethical considerations in AI are crucial for protecting consumers.

Advertising and communication in digital channels, especially considering various forms of advertising as a paid form of message delivery, open numerous questions of overall social responsibility, especially of a legal and ethical nature. As a result of the development of digital technologies and digital communications, total investments and the impact that advertising has on consumers, the issues of ethics and legality in the protection of users are gaining special importance. Of the huge number of possibilities and numerous forms of advertising, native advertising and influencer marketing stand out due to their accelerated development and influence, as well as various AI systems and tools. Therefore, it is particularly important not only that these formats are legally and ethically regulated, but also that the practice is harmonized with the highest requirements of the community.

As a minimum requirement, users and consumers need to be aware that the messages and activities they are exposed to, regardless of whether it is native advertising or influencer marketing, are of a commercial nature and that the activities comply with legal and ethical standards. This should also apply to those activities and works generated by various AI tools and systems.

This paper provides a foundational analysis of legal and ethical issues and contributes to a deeper understanding of the complex landscape of digital advertising. Although applied methodology provides significant insights into the observed issues, it is important to acknowledge its limitations. Qualitative research methods, including the analysis of secondary sources, may be subject to researcher bias in the selection and interpretation of material. To increase the credibility of the findings, future research could benefit from including primary research, and exploring the perspectives of those directly involved in the creation and implementation of digital advertising campaigns. Both qualitative methods, such as interviews with industry participants (marketers, agencies, influencers, media and representatives of regulatory and self-regulatory bodies), and quantitative approaches, like surveys or analyses of campaign data, could provide additional insights into the practical challenges of adhering to ethical guidelines and legal regulations in this rapidly changing field.

REFERENCES

- American Marketing Association. (n.d.). AMA code of conduct. <https://www.ama.org/ama-code-of-conduct/>
- Antolović, K. (2024). *Native advertising – transparent covert advertising*. Media-Marketing.com. <https://www.media-marketing.com/en/theme-of-the-day/native-advertising-transparent-covert-advertising/>
- Antolović, K., & Fraculj, M. (2025). *Advertising and artificial intelligence – ethical dilemmas*. Media-Marketing.com. <https://www.media-marketing.com/kolumna/oglasavanje-umjetna-inteligencija-eticke-dileme/>
- Antolović, K., & Fraculj, M. (2025). *Influencers and covert advertising*. Poslovni savjetnik. <https://www.poslovni-savjetnik.com/blogovi/kamilo-antolovic-mario-fraculj-influenceri-i-prikriveno-oglasavanje>
- Antolović, K., & Haramija, P. (2015). *Responsible advertising*. K&K Promotion and HURA.
- Artificial Intelligence Act, Official Journal of the European Union, 2024. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj>
- Bečić, B. (2024). *Who are influencers and how to collaborate with them*. Plaviured.hr. <https://plaviured.hr/tko-su-influenceri-i-kako-suradivati-s-njima/>
- Biswal, B. K., Choudhary, S. L., Dixit, R. S., Srivastava, P., & Kumar, M. (2023). Exploring the ethical use of artificial intelligence in marketing and advertising. *Journal of Informatics Education and Research*, 3(2), 1566–1572. <https://doi.org/0.52783/jier.v3i2.278>
- Čutura, M. (2016). *Social responsibility and business ethics in the field of marketing*. Faculty of Economics, University of Mostar.
- Competition and Consumer Protection Commission. (2025). *Guidance on influencer advertising and marketing*. <https://www.cpc.ie/business/wp-content/uploads/sites/3/2023/10/CCPC-ASAI-Guidance-on-Influencer-Advertising.pdf>
- Durmuş Şenyapar, H. N. (2024). A comprehensive analysis of influencer types in digital marketing. *International Journal of Management and Administration*, 8(15), 75–100. <https://doi.org/10.29064/ijma.1417291>
- European Commission. (2025). *Ethics guidelines for trustworthy AI*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai>
- Gao, B., Wang, Y., Xie, H., Hu, Y., & Hu, Y. (2023). Artificial intelligence in advertising: Advancements, challenges, and ethical considerations in targeting, personalization, content creation, and ad optimization. *Sage Open*, 13(4), 1–20. <https://doi.org/10.1177/21582440231210759>
- Gil-Muñana, L., & Sáez-Linero, C. (2023). Is this an ad? How influencers disclose paid content after a change in the law. *methaodos.revista de ciencias sociales*, 11(2), 1–15. <https://doi.org/10.17502/mrcs.v11i2.731>
- González-Díaz, C., & Quintas-Froufe, N. (2024). Regulating influencers' commercial communication: No legislation, hardly any self-regulation and policy recommendations. *Policy & Internet*, 16(4), 859–878. <https://doi.org/10.1002/poi3.411>
- International Chamber of Commerce. (2025). *Advertising and Marketing Communications Code*. https://iccwbo.org/wp-content/uploads/sites/3/2024/09/ICC_2024_MarketingCode_2024.pdf
- Jančić, Z., & Žabkar, V. (2013). *Advertising*. FDV.

- Kesić, T. (2003). *Integrated marketing communications*. Opinio.
- Kholkina, V., Chesnokova, E., & Zelenskaya, E. (2024). Virtual or human? The impact of the influencer type on Gen Z consumer outcomes. *Journal of Product & Brand Management*, 34(1), 104–118. <https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2023-4885>
- Kovačić, S. (2021). *Online journalism*. Croatian University Press.
- Kralj, L., et al. (2024). *Artificial intelligence in education*. Electronic media Agency & UNICEF.
- Kumar, B. R. (2024). Digital advertising: Challenges and opportunities. In S. R. Sahu, R. P. Mahurkar, & K. K. Pandey (Eds.), *Research integration: Multidisciplinary insights and methodologies* (pp. 94–103). Scribe & Scroll Publishing Ltd.
- Kutlu, A. (2022). Native advertising: The effect of native advertising on ad credibility. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 6(11), 152–165. <https://doi.org/10.51505/IJEBMR.2022.61111>
- Lacznia, G. R., & Murphy, P. E. (2019). The role of normative marketing ethics. *Journal of Business Research*, 95, 401–407. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.036>
- Le Péchon-Joubert, F., & Imatte, L. (2025). *Updates on the “Influencers” law: Analysis by De Gaulle Fleurance*. <https://www.degaullefleurance.com/en/actualites/loi-influenceurs-decryptage-de-gaulle-fleurance/>
- Lučić, A. (2020). *Ethics and social responsibility in marketing*. Narodne Novine.
- Media act, Art. 20, Official Gazette of the Republic of Croatia 59/04, 84/11, 81/13, 114/22.
- Miles, S., & Ringham, K. (2019). Stakeholder engagement in marketing. In S. O. Idowu & N. Capaldi (Eds.), *Engaging with stakeholders: A relational perspective on responsible business* (pp. 223–237). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429450341-13>
- Monerri Valenti, P. (2017). *Misleading advertising on Instagram: Comparative analysis between Spain and the United States regarding the regulation of misleading advertising* (Master's thesis, Universitat Autònoma de Barcelona).
- Nielsen. (2025). *Global annual marketing report 2022: Era of alignment*. https://annualmarketingreport.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/16/pdf/full_report_1651767473_1215260173.pdf
- Peter, M. K., & Dalla Vecchia, M. (2020). The digital marketing toolkit: A literature review for the identification of digital marketing channels and platforms. In R. Dornberger (Ed.), *New trends in business information systems and technology* (Vol. 294, pp. 251–265). Springer.
- Precedence Research. (2025). *Artificial intelligence in marketing market size, share and trends 2024 to 2034*. <https://www.precedenceresearch.com/artificial-intelligence-in-marketing-market>
- Renko, N. (2009). *Marketing strategies*. Naklada Ljevak.
- Solberg Söilen, K. (2024). Ethics in digital marketing. In *Digital marketing* (ch. 10, pp. 383–391). Springer Cham.
- Statista. (2025). *Statistiken zum Thema Native Advertising*. <https://de.statista.com/themen/4663/native-advertising/#topicOverview>
- Strycharz, J., & Duivenvoorde, B. (2021). The exploitation of vulnerability through personalised marketing communication: Are consumers protected? *Internet Policy Review*, 10(4), 1–27. <https://doi.org/10.14763/2021.4.1585>
- The Committee of Advertising Practice. (2025). *Influencers' guide to making clear that ads are ads*. <https://www.asa.org.uk/static/790d2e01-e3f8-4fea-b3c99ef91a9f04dc/Influencerguidance2023v4-FINAL.pdf>

- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
- Vranešević, T., et al. (2021). *Basics of marketing*. Faculty of Economics and Business.
- Wan, A. (2024). To be or not to be (an ad): Advertising students' understanding of Instagram in-feed native advertising. *Journal of Advertising Education*, 28(2), 137–158. <https://doi.org/10.1177/10980482241265660>
- Wojdyski, B. W. (2016). The deceptiveness of sponsored news articles: How readers recognize and perceive native advertising. *American Behavioral Scientist*, 60(12), 1475–1491. <https://doi.org/10.1177/0002764216660140>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications
- Završnik, A., & Simončič, K. (2023). *Law and artificial intelligence: Issues of ethics, human rights, and social harm*. Dobra knjiga.
- Zlatović, D. (2023). *Advertising law: Legal regulation of advertising in modern marketing*. Lexpera.

Pravni i etički izazovi digitalnog oglašavanja

KAMILO ANTOLOVIĆ

MARIO FRACULJ

EMA DUGONJIĆ

SAŽETAK

Izazovi društvene odgovornosti marketinga, posebno pravne i etičke sastavnice, obuhvaćaju ukupan marketinški proces, s posebnim naglaskom na marketinšku komunikaciju i oglašavanje. Kritike javnosti i potrošača u vezi s nezakonitim i neetičnim praksama oglašavanja najčešće su usmjerene prema digitalnom oglašavanju zbog dostupnosti, raširene upotrebe, utjecaja i značajnih ulaganja u ovu vrstu marketinške komunikacije. U ovom radu analizirane su najčešće povrede, kako pravne tako i etičke naravi, koja se odnose na prirodno (*native*) oglašavanje, influencer marketing i oglašavanje koje koristi različite alate i sustave umjetne inteligencije. Koliko god se pravno okruženje brzo razvijalo, ono teško može pratiti snažnu evoluciju medija pa je zakonodavno uređivanje ovih oblika još uvijek nepotpuno, a i etički standardi se još uvijek razvijaju. Iako su određeni oblici, poput prirodnog oglašavanja, definirani pravnim aktima i etičkim normama, brojna neriješena pitanja i dalje postoje bez obzira na razne inicijative usmjerene na reguliranje ovih oglašivačkih praksi.

Ključne riječi: digitalno oglašavanje, prirodno oglašavanje, influencer marketing, sustavi umjetne inteligencije, pravni i etički izazovi

Upute za predaju radova

RECENZENTSKI POSTUPAK I PRIJAVA RADOVA

Suvremene teme međunarodni su znanstveni časopis koji izdaje Sveučilište VERN' iz Zagreba. *Suvremene teme* izdaju prethodno neobjavljene radove iz politologije, sociologije, komunikacijskih znanosti i suvremene povijesti koji se bave područjem jugoistočne Europe. Časopis objavljuje radove jednom godišnje, na hrvatskom i engleskom jeziku.

Svi radovi koje uredništvo zaprimi proći će dvije vanjske, dvostruko anonimne recenzije. Konačnu odluku o objavi radova donosi uredništvo. Radovi za koje uredništvo nakon inicijalne procjene zaključi da ne udovoljavaju minimalnim standardima kvalitete časopisa neće biti poslani na recenziju, već će uredništvo priopćiti autorima da je rad odbijen. Ako se dvije recenzije budu izrazito razlikovale u svojoj ocjeni rada, uredništvo će rad poslati na treću recenziju. Recenzenti će radove dobiti putem e-maila, zajedno s formularom na hrvatskom jeziku. Komentari također trebaju biti pisani na hrvatskom jeziku. Od recenzenata se očekuje da u roku od dva do tri tjedna po pristanku na recenziju popune obrazac za recenziju rukopisa.

Radovi ne smiju biti djelomično ili u cijelosti već objavljeni, ne smiju biti u procesu objavljivanja u nekom drugom časopisu, zborniku, knjizi i sl., niti smiju biti prijevod takvih radova. Uvjet za objavu rada u časopisu su dvije anonimne, pozitivne recenzije međunarodnih medijskih stručnjaka.

Guidelines For Paper Submission

REVIEWING PROCEDURE AND SUBMISSION OF PAPERS

Contemporary Issues is an international scientific journal published by VERN' University from Zagreb. *Contemporary Issues* publishes previously unpublished articles from the fields of political sciences, sociology, communication sciences, contemporary history relating to the region of South-Eastern Europe. The journal publishes papers annually in the Croatian and English languages.

All papers submitted to the editorial board will go through two external, double blind reviews. The Editorial Board brings the final decision on article publishing. After the initial evaluation the Editorial Board can decide not to review papers that do not meet the minimal quality standards set by the Journal and the editors will notify the authors that their work has been rejected. If any two reviews differ substantially in their evaluation of the paper, the editors will request the third review. The reviewers will receive the papers by email, together with this form in Croatian and the comments should be written in Croatian. After agreeing to review a paper, reviewers are requested to fill out the manuscript review form within two to three weeks.

The submitted articles must not be previously published, neither partially nor in full. They must not be in the process of publishing in a different journal, proceedings, book etc. and they must not be a translation of such papers. The requirements for publishing in the Journal are two anonymous positive reviews by international media experts.

PRIJAVA RADOVA I OBLIKOVANJE

Radovi se šalju isključivo kao .doc dokumenti elektroničkom poštom na adresu: st@vern.hr. Zbog anonimnih recenzija u posebnom dokumentu treba poslati ime, odnosno imena autora/autorica s mjestom zaposlenja, podacima za kontakt (adresa/telefon/e-pošta). Na prvoj stranici treba biti ispisan naslov rada te sažetak koji upućuje na zadaće i cilj rada, metode istraživanja te najvažnije rezultate (120 do 150 riječi s popisom pet ključnih riječi) na hrvatskom i na engleskom jeziku. Sažetak treba biti veličine 10, proreda 1,0, uz obostrane uvlake od 2,5 cm. Ključne riječi služe lakšem pronalazanju rada pri mrežnom pretraživanju te stoga trebaju koristiti pojmove koji se često koriste u radu i koji najbolje odgovaraju sadržaju članka. Ključne riječi trebaju biti formatirane jednako kao i sažetak.

Radovi moraju biti napisani na hrvatskom ili engleskom jeziku, fontom Times New Roman, veličina 12, prored 1,5. Sve stranice trebaju biti numerirane. Fusnote trebaju biti poravnate, u istom fontu kao i glavni tekst, veličine 10, uz prored od 1,0. Fusnote služe dodatnim objašnjenjima, a ne referenciranju. Ako se dodatna literatura spominje u objašnjenjima u fusnotama, ona mora biti navedene i u popisu literature na kraju članka. Radovi trebaju biti podijeljeni na odjeljke s pripadajućim obrojčanim podnaslovima. Radovi trebaju koristiti isključivo gornje i donje navodne znakove (npr. „znak”), a za navodnike unutar navođenog teksta jednostruke navodne znakove (‘znak’). Kurziv se koristi isključivo za strane riječi i nazive publikacija. Podebljano otisnuta slova koriste se samo za naslov i podnaslove te za naslove tablica i tablice. Citati koji su dulji od tri retka trebaju biti uvučeni lijevom uvlakom od 2,5 cm. Tablice i grafikoni trebaju biti centrirani, a tekst koji sadrže treba biti u istom fontu kao i glavni tekst, veličine 11, uz prored od 1,0. Ispod tablica i grafikona potrebno je navesti izvor podataka. Svaki prikaz knjige treba na početku navesti naziv u obliku: ime i prezime, naslov, mjesto izdavanja, izdavač, godina, broj stranica.

SUBMISSION OF PAPERS AND FORMATTING

The papers should be sent exclusively as .doc documents by electronic mail to the address: st@vern.hr. Because of double blind reviews, the name or names of authors, place of employment, contact information (address/phone number/email address) should be sent in a separate document. The first page should contain the title of the paper and the abstract stating the purpose and goals of the paper, research methods and the key results (120-150 words with a list of five key words) in Croatian and English. The abstract should be written using 10-point font size, 1,0 spacing and 2,5 cm margins to both sides. The purpose of key words is to facilitate search therefore, the selected key words should be the ones that frequently appear in the article and are relevant to its topic. Key words should be formatted in the same way as the abstract.

Papers should be written in Croatian or English, using typeface Times New Roman, 12-point font size, spacing 1,5. All pages must be numbered. Footnotes must be aligned, using the same typeface as the main text, 10-point font size, spacing 1,0. Footnotes are used to provide additional explanation, not for referencing. If additional literature is mentioned in the footnotes, it has to appear in the reference list at the end of the article. Papers must be divided into sections with corresponding numbered subheadings. Double quotation marks should be used throughout the text (e.g. “sign”) but single quotation marks should be used for in-text citation (‘sign’). Use Italic only for foreign words and titles of publications. Use bold font for the title and subtitles as well as titles of tables and tables. Quotations longer than three lines should be indented 2,5 cm to the left. Tables and graphs should be centered while the text they contain should be written using the same typeface in 11-point font size with 1,0 spacing. The source should be stated below the tables and graphs. At the beginning of every book review the title should be stated in the form: author’s name and surname, title, place of publishing, publisher, year and number of pages.

Izvorni znanstveni rad treba imati između 6.000 i 10.000 riječi. Ova vrsta rada treba ponuditi izvorni doprinos, što, između ostalog, uključuje testiranje ili razvijanje nove teorije, testiranje i razvoj hipoteza, razvoj novog pojmovlja ili kritiku postojećeg, nove uvide u postojeću arhivsku građu ili obradu prethodno nepoznate arhivske građe te empirijska istraživanja poput ispitivanja javnog mnijenja, dubinskih intervjua, fokus-grupa i sličnog.

Pregledni rad treba imati između 4.000 i 6.000 riječi. Ova vrsta rada ima više sintetički, a manje analitički karakter. Ovakav rad može uključivati iscrpan pregled dosadašnje literature uz vlastite uvide i sugestije za daljnja istraživanja, no također može sadržavati okosnicu istraživanja, kritičke prikaze aktualnih istraživačkih pitanja te detaljan opis istraživačke građe.

Prikaz knjige treba imati između 1.000 i 1.500 riječi. Knjige koje se prikazuju moraju imati akademski karakter te ne smiju biti starije od dvije godine. Umjesto prikaza knjige, autori mogu također prikazati nekoliko srodnih naslova (do tri knjige) te ih kritički usporediti. Ovakva rasprava o knjigama treba imati između 2.000 i 3.000 riječi.

Časopis objavljuje članke isključivo na hrvatskom ili engleskom jeziku. Članci koji nisu pisani na standardnom hrvatskom jeziku neće biti objavljeni. Autori su dužni predati lektorirane tekstove.

Autori trebaju obratiti pozornost na točno pisanje svih stranih imena i riječi, uz pripadajuća posebna slova. Citati koji nisu na hrvatskom trebaju biti prevedeni. Citati koji su izvorno na nelatiničnim pismima trebaju biti transliterirani sukladno pravilima standardnoga hrvatskog jezika. Kod citiranja literature koja je prijevod međunarodne literature na neki od jezika koji koriste fonetsko pisanje stranih imena, imena autora trebaju se pisati izvorno, a prijevod naziva djela treba biti zadržan u popisu literature sukladno prijevodu na neki od spomenutih jezika. Format datuma je: 1. svibnja 2020. Brojevi manji od 10 pišu se slovima.

An original scientific paper should be 6,000 to 10,000 words long. This type of paper should offer an original contribution, which, among other things, includes testing or developing a new theory, testing and developing hypotheses, introducing new concepts or critiquing the existing ones, new insights into archival materials or processing previously unknown archival materials and empirical research such as public opinion polls, depth interviews, focus groups, etc.

A review article should be 4,000 to 6,000 words long. This type of paper has a predominantly synthetic character rather than an analytical one. It can include a detailed review of existing published literature with the author's own insights and recommendations for further research. However, it can also include a framework of research, critical reviews of current research issues as well as a detailed description of research material.

A book review should be between 1,000 and 1,500 words long. The reviewed books should be of academic character and must not be older than two years. Instead of a book review, the authors can also review a few related titles (up to three books) and compare them critically. This type of paper should be 2,000 to 3,000 words long.

The Journal publishes article in Croatian and English exclusively. Articles not written in the standard Croatian language will not be published. The authors are required to submit copyedited manuscripts. Authors should pay attention to the correct spelling of foreign names and words with corresponding special characters. The quotations not in Croatian should be translated. Quotations that are originally in non-Latin scripts should be transliterated according to rules of the standard Croatian language. When citing international literature translated into the languages that use phonetical spelling of foreign names, the authors' names should be spelled in the original form while the translated title of the work should be kept in the reference list according to the translation into one of the above-mentioned languages. Date format is 1st May 2020. Numbers below 10 are written as words.

NAVOĐENJE LITERATURE

Autori trebaju koristiti APA stil citiranja, 7. izdanje <https://apastyle.apa.org/>

*Autori koji prijavljuju radove na engleskom jeziku, trebaju koristiti upute za navođenje literature na engleskom jeziku!

Reference se stavljaju u zagrade i navode u tekstu, ne u bilješkama.

Bilješke se koriste za komentar ili naknadno objašnjenje.

Ne koriste se oznake poput *ibid.* i *op. cit.*

NAVOĐENJE IZVORA

UNUTAR TEKSTA :

- a) Kad se u tekstu referencira na rad nekog autora u tekstu se navodi prezime autora i u zagradi godina objave rada:

Npr. U svom radu Horvat (2020) tvrdi...

Ili

Npr. Istraživanje pokazuje... (Horvat, 2020).

- b) Ako je riječ o izravnom citatu, obavezni su navodni znakovi, a može se dodati i broj stranice:

Npr. Istraživanje pokazuje „...“ (Horvat, 2020, str. 5).

- c) Ako je riječ o dva autora, navode se prezimena oba autora i godina objave rada. Prezimena autora se odvajaju veznikom „i“:

Npr. (Horvat i Ivić, 2020)

- d) Ako je riječ o radu tri ili više autora, navodi se samo prezime prvog autora te kratica „i sur.“:

Npr. U svome radu Horvat i sur. (2020) prikazuju...

Ili

Npr. Horvat i sur. (2020) prikazuju...

CREDITING SOURCES (CITING REFERENCES)

Authors should use the author-date APA referencing style, <https://apastyle.apa.org/>

References are placed in parentheses and cited in the text, not the footnotes.

Footnotes are used for comments or additional explanation.

Do not use abbreviations such as *ibid.* and *op. cit.*

IN-TEXT CITATION:

- a) When referencing an author's work in the text use the author's surname and the year of publication in parentheses:

E.g. In his work Horvat (2020) states...

Or

E.g. The research shows... (Horvat, 2020).

- b) If you directly quote work or research paper, use quotation marks and place the author's name and the year of publication in parentheses at the end of the sentence, you can also add the page number:

E.g. The research shows "... (Horvat, 2020, p. 5).

- c) When a work has two authors cite the surnames of both authors and the year of publication. Separate the authors' surnames in the citation with an "&":

E.g. (Horvat & Ivić, 2020)

- d) When a work has three or more authors cite only the surname of the first author followed by the abbreviation "et al.":

E.g. The research showed.... (Horvat et al., 2020)

Or

E.g. Horvat et al. (2020) argue...

- e) Ako je isti autor objavio veći broj radova u istoj godini, uz godinu svakog rada dodaje se malo slovo, a, b, c, d:

Npr. Prvotne Horvatove tvrdnje (2003a) razlikuju se od Horvatovog kasnijeg objašnjenja (2003b)...

- f) Ako se ne navodi pojedinačni autor već je autor korporativno tijelo, organizacija, ured, udruga, državna institucija, prvi put se koristi puno ime:

Npr. Ministarstvo znanosti i obrazovanja (MZO, 2019),

Kod svakog sljedećeg navođenja koristi se samo akronim: **MZO (2020)**

- g) Ako se ne koristi originalni izvor, već je tvrdnja preuzeta iz sekundarnog izvora, u tekstu je potrebno navesti i jedan i drugi izvor:

Npr. Smithova (2003) tvrdnja kao što Horvat (2020) navodi...

Ili

(Smith, 2003, prema Horvat, 2020)

U popisu literature navodi se samo čitani izvor npr. Horvat.

- e) If the same author published a number of works in the same year, include a lowercase letter (a, b, c, etc.) after the year of each work:

E.g. Horvat's initial claims (2020a) differ from his later explanation (2020b) ...

- f) If you are not citing a personal author but the author is a corporate body, organization, office, association, government institution, spell out the full name in the first citation: **E.g. Ministry of Science and Education (MSE, 2020)**

In subsequent citations use the abbreviation: **MSE (2020)**

- g) If you did not use an original source but rather borrowed it from a secondary source both sources should be cited: **E.g. Smith (2003) claims, as cited in Horvat (2019) ...**

Or

(Smith, 2003, as cited in Horvat, 2020)

In the reference list, list only the source you have read, for example, Horvat.

NAVOĐENJE IZVORA NA KRAJU RADA – POPIS LITERATURE:

Knjiga:

Prezime, inicijal(i) autora. (godina izdavanja). *Naslov: podnaslov* (podatak o izdanju ako postoji). Nakladnik. DOI ili URL ako postoji

Jedan autor:

Castells, M. (2003). *Internet galaksija: razmišljanja o Internetu, poslovanju i društvu*. Naklada Jesenski i Turk.

Više autora:

Jamieson, K. H. i Campbell, K. K. (1992). *Interplay of influence: News, advertising, politics, and the mass media*. Wadsworth Publishing.

CITING SOURCES AT THE END OF YOUR WORK – REFERENCE LIST:

Book:

Surname, initial(s) of author. (Year of publication). *Title: Subtitle* (Edition). Publisher.

One author:

Saxenian, A. (2006). *The new Argonauts: Regional advantage in a global economy*. Harvard University Press.

Multiple authors:

Jamieson, K. H., & Campbell, K. K. (1992). *Interplay of influence: News, advertising, politics, and the mass media*. Wadsworth Publishing.

Poglavlje u knjizi:

Prezime, inicijal(i) autora. (godina izdavanja). Naslov poglavlja: podnaslov poglavlja. U: Inicijal(i) i prezime urednika (ur.), *Naslov knjige: podnaslov* (podatak o izdanju ako postoji, str. od-do). Nakladnik.

Massey, G., Hodson, R. i Sekulić, D. (2004). Nacionalizam, liberalizam i liberalni nacionalizam u poslijeratnoj Hrvatskoj. U: D. Sekulić i sur. (ur.), *Sukobi i tolerancija: o društvenoj uvjetovanosti nacionalizma i demokracije* (str. 225-255). Naklada Jesenski i Turk.

Članak u časopisu:

Prezime, inicijal(i) autora. (godina izdavanja). Naslov članka: podnaslov. *Naslov časopisa, volumen/godište*(broj), od-do.

Bertan, S. (2020). Restaurant rankings factors in gastronomy tourism. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 68(1), 34-42.

Članak s DOI brojem:

Philips, A. Q. (2020). Just in time: Political policy cycles of land reform. *Politics*, 40(2), 207-226. <https://doi.org/10.1177/0263395719859459>

E-časopisi ili baze:

Prezime, inicijal(i) autora. (godina izdavanja). Naslov članka: podnaslov. *Naslov časopisa, volumen/godište*(broj), od-do. Naziv baze podataka. URL

Holy, M. (2019). Oraclum Intelligence Systems case study: Usage of Big Data in the political elections prediction. *Suvremene teme: međunarodni časopis za društvene i humanističke znanosti*, 10(1), 67-82. http://contemporary-issues.vern.hr/contemporary-issues_current_issue_13.htm

Book in another language

If a book is in a different language, include a translation of the book title in square brackets.

Castells, M. (2003). *Internet galaksija: razmišljanja o Internetu, poslovanju i društvu* [The internet galaxy: Reflections on the internet, business, and society]. Naklada Jesenski i Turk.

Book chapter:

Author's surname, initial(s). (Year of publication). Title of chapter: Subtitle. In Editor's initial(s), surname (Ed.), *Title of book: Subtitle* (edition, pp. xxx-xxx). Publisher.

Massey, G., Hodson, R., & Sekulić, D. (2004). Nacionalizam, liberalizam i liberalni nacionalizam u poslijeratnoj Hrvatskoj [Nationalism, liberalism and liberal nationalism in post-war Croatia]. In D. Sekulić et al. (Eds.), *Sukobi i tolerancija: o društvenoj uvjetovanosti nacionalizma i demokracije* (pp. 225-255). Naklada Jesenski i Turk.

Journal article:

Author's surname, initial(s). (Year of publication). Title of article: Subtitle. *Title of Journal, volume*(issue), pp-pp.

Bertan, S. (2020). Restaurant rankings factors in gastronomy tourism. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 68(1), 34-42.

Article with DOI:

Philips, A. Q. (2020). Just in time: Political policy cycles of land reform. *Politics*, 40(2), 207-226. <https://doi.org/10.1177/0263395719859459>

E- journals or databases:

Author's surname, initial(s). (Year of publication). Title: Subtitle. *Title of Journal, volume*(issue), pp-pp. Name of Database. URL

Holy, M. (2019). Oraclum Intelligence Systems case study: Usage of Big Data in the political elections prediction. *Suvremene teme: međunarodni časopis za društvene i humanističke znanosti*, 10(1), 67-82. http://contemporary-issues.vern.hr/contemporary-issues_current_issue_13.htm

